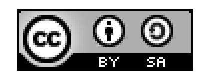
De parado a empresario

Cómo salir del paro creando tu propia empresa

Borja Prieto

Desencadenado.com



Versión

Esta es la versión de Julio de 2009. Puedes consultar desencadenado.com para ver si hay versiones actualizadas.

Pago

Este libro es gratis. Como has leído en la licencia anterior, puedes copiarlo, distribuirlo y usarlo como creas más oportuno, con tal de que respetes la autoría como se ha dicho en la página anterior.

Si crees que merezco una recompensa económica por escribirlo, puedes pagar la cantidad que consideres justa en desencadenado.com/donativos.

Otra alternativa es comprar el libro en papel en Bubok (www.bubok.es/de-parado-a-empresario). Es más cómodo de leer y yo me llevo una cantidad por cada libro vendido.

Créditos de las Fotografías:

Sweep, de tarotastic.
(www.flickr.com/photos/30674396@N00/240489521/)

Starting line, de Jon Marshall
(www.flickr.com/photos/jon_marshall/260978898/)

trek, de Jennt Downing
(www.flickr.com/photos/jenny-pics/3258777653/)

The creeping sickness #2, de mugley
(www.flickr.com/photos/mugley/2877913711/)

Fact or Fiction, de Amir K.
(www.flickr.com/photos/12389767@N04/2692639986/)

Índice de contenido

Introducción

Cuando era pequeño me contaron la historia de San Francisco de Borja (por algo llevo su nombre). Borja, Duque de Gandía, pertenecía a una de las principales familias valencianas, y cuando murió la emperatriz Isabel de Portugal el emperador Carlos V le encargó que trasladara sus restos a Granada para que fuera enterrada allí. Después del largo viaje, al abrir el féretro, Borja vio el horror en que se había convertido la que una vez fue joven y bella emperatriz y exclamó: "¡Nunca más serviré a señor que se me pueda morir!"

Algo así estarán pensando muchas personas que se han quedado en el paro, víctimas de la crisis: "¡Nunca más serviré a empresa que me pueda despedir!".

Uno se pasa años trabajando para una empresa, esforzándose y procurando dar mejores resultados cada día, y de repente llega un momento en el que te entregan el finiquito porque han cerrado un departamento entero, porque tu despido es más barato que el de otros o porque no has estado suficientemente cerca del jefe en el momento en el que se decidía quién iba a la calle.

Después del momento de shock, te encuentras en casa con un horizonte de unos meses de paro, un dinero de la indemnización y una probabilidad más bien escasa de encontrar un trabajo como el que tenías hace solo unos días.

Y te planteas si no sería una buena salida montar algo por tu cuenta. Durante años has pensado en cómo podrías hacer mejor las cosas si fueras tú el que dirigieras la empresa. O has fantaseado con crear un negocio relacionado con tu verdadera afición: la escalada, la jardinería, el macramé… Tal vez llevas tiempo soñando con retirarte a un pueblecito de la costa a escribir o a componer música.

Podría haber llegado ese momento. Podrías liarte la manta a la cabeza y crear tu empresa. Al menos intentar vivir de lo que te gusta. Cuando ser ingeniero o arquitecto no garantiza un puesto de trabajo decente ¿por qué no probar a ser profesor de yoga o decorador experto en feng shui? ¿o algo

más prosaico como fontanero o propietario de un restaurante de comida rápida?

El problema es que adentrarse en un territorio desconocido siempre da miedo. Uno no sabe por dónde empezar, descubre que tres de cada cuatro empresas fracasan en los primeros años, no está seguro de ser capaz de salir a vender, de pelearse con la administración, de conseguir el dinero necesario…. Está el miedo de perder el poco dinero que tienes, y encontrarse al cabo de unos meses sin dinero y sin trabajo.

Si estás en esta situación, leer este libro puede ayudarte. En él está escrito, paso por paso, todo lo que necesitas saber y hacer para que esa aventura de crear una empresa tenga las mayores probabilidades de éxito. Procuraré que evites cometer los errores que yo y otros hemos cometido al crear nuestras empresas. El éxito no está garantizado, nunca lo puede estar cuando empieza una aventura. Pero lo que sí está garantizado es que si te decides a caminar por el estrecho sendero que conduce a la libertad y la prosperidad, el viaje merecerá la pena. Incluso aunque no llegues a Ítaca, estarás lleno de aventura, lleno de experiencias, rico de todo lo que habrás ganado en el camino.



¿Puedo?

Ligero de equipaje

¿Listo para zarpar? ¿Preparado para empezar al gran aventura de crear tu propia empresa y salir del paro para siempre? Lo primero que necesitas es, como decía Machado, salir ligero de equipaje, casi desnudo.

Veamos qué significa esto.

Ahorra

El dinero que tienes, poco o mucho, va a ser escaso para poner en marcha la empresa. Esto es un principio universal, como la ley de la gravedad. De modo que más te vale eliminar desde ya cualquier gasto superfluo.

Si tienes familia, habla con ellos, explícales la situación y deja bien claro que durante un tiempo, al menos unos meses, vais a vivir frugalmente, con austeridad. Se acabó pedir pizzas por teléfono, salir a cenar, ir al cine. Si es necesario irse de vacaciones, hazlo a la casa de tus parientes en el pueblo.

No se trata de no divertirse, se trata de hacerlo gastando poco o nada. Busca maneras de divertirte que sean gratis como ir al parque o a la playa (si tienes una cerca), hazte socio de una biblioteca en lugar de comprar libros, haz deporte (que no requiera pagar por pertenecer a un club o un gimnasio), queda con tus amigos en casa en lugar de salir por ahí, desempolva los juegos de mesa…

Si tienes hijos, estarán encantados de que sus padres dediquen tiempo a ir al parque con ellos, o que pasen una tarde jugando al Monopoly. Serás el mejor padre (o madre) del mundo aunque su regalo de cumpleaños no sea tan espléndido como otros años.

Con respecto a tus amigos, lo mejor es explicarles la situación con sinceridad. Que vas a crear una empresa y que necesitas todos los recursos que tienes para que tenga éxito, así que durante un tiempo no vas a poder salir a cenar o a tomar copas por ahí. En lugar de eso, invítales a tu casa. Si son realmente tus amigos, no solo no les importará sino que estarán dispuestos a echarte una mano en lo que puedan.

Revisa todos los pagos que haces periódicamente, y procura eliminar todos los que no sean imprescindibles. Por supuesto, fuera la televisión de pago. Fuera las suscripciones a revistas o periódicos, fuera los pagos a clubes o asociaciones… Si todavía compras un periódico de papel, deja de hacerlo ya.

Con respecto a Internet, salvo que en tu planteamiento de empresa Internet sea imprescindible (por ejemplo, si vas a montar una empresa de diseño web), también es recomendable eliminar este gasto.

Comprueba que en la biblioteca más cercana tengan acceso gratuito (muchas lo ofrecen) y conéctate ahí. En casi todos los municipios hay centros públicos de acceso a Internet en los que puedes conectarte gratuitamente. Así además de ahorrar, como tienes un tiempo limitado de conexión, evitas perder horas navegando por sitios que nada tienen que ver con tu proyecto.

Si hay alguien que os ayuda con la limpieza de la casa, piensa bien cómo reducir ese gasto. No asumas que como ahora estás en paro y tienes tiempo puedes hacerlo tú. Desde hoy no estás en paro, sino creando una empresa, y eso requiere todo tu esfuerzo y dedicación. Si llegas a un acuerdo con tu pareja y veis posible renunciar a la ayuda, adelante. Pero no aceptes cargar con las tareas domésticas porque eres tú quien se ha quedado en paro.

Valora la posibilidad de reunificar pagos de préstamos y créditos. Esto es todo un mundo, y yo no soy el más cualificado para orientarte, pero si llevas unos cuantos años pagando la hipoteca es posible que puedas ahorrarte un buen dinero cada mes eliminando otros préstamos e incluyéndolos en el de la hipoteca. Es importante hacerlo antes de que tengas problemas y hayas dejado de pagar alguno, y es un proceso que puede llevar tiempo, así que si vas a hacerlo empieza ya.

Libérate de otras cargas

Dado que el dinero es escaso, y es difícil conseguir más, tienes que optimizar tu otro recurso: el tiempo.

Si tienes compromisos periódicos que te quitan tiempo, cancélalos como has hecho con los compromisos que te

quitan dinero. No se trata de que dejes de visitar a tu anciana madre gravemente enferma, pero a lo mejor puedes prescindir de la partida semanal de pádel.

Cancela los cursos a los que estés apuntados tan pronto como puedas. No necesitas ahora más clases de golf, o de literatura armenia. La única excepción son los cursos de inglés, si es que realmente los necesitas.

Deja de ver televisión. Si puede ser, por completo. Y si no puedes evitar ver tu serie favorita, grábala para saltarte la publicidad. Una hora de televisión queda reducida a 40 minutos, que además empiezan y acaban cuando a tí te interesa, y no cuando deciden los erráticos responsables de programación. En cualquier caso nunca, pase lo que pase, veas la televisión antes de las 9 de la noche.

Olvídate de las noticias. No pasa nada porque durante un tiempo no seas la persona más informada del mundo. Esa media hora al día (al menos) que dedicas a estar enterado no te aporta nada para conseguir el éxito en tu empresa, y ese es ahora tu único objetivo. Abandona foros, chats, y cualquier actividad en Internet que no esté directamente relacionada con tu empresa.

Limita también tu consumo de libros de autoayuda, de negocios, incluso libros de tu sector. Y limita el consumo de

blogs y otras páginas web. Ponte un tiempo límite si es preciso. Una sobreabundancia de información no te ayuda a tomar mejores decisiones. Leer demasiado y buscar demasiada información solo es una excusa para evitarte actuar.

Procura tener un ocio activo: lee (libros de ficción, o de historia, o de cualquier cosa que enriquezca tu mente pero no tenga que ver directamente con el trabajo), haz deporte, toca un instrumento. Aprender a tocar un instrumento musical es extraordinariamente relajante (tal vez no lo sea para tus vecinos, pero es un mal menor) y no necesitas ser un gran virtuoso para disfrutar.

Todas estas cosas no requieren dinero y son más eficaces para relajarte y descansar que la televisión o Internet.

Hablaremos más adelante de cómo ser más productivo cuando trabajas desde casa, y cuando no tienes jefes que te impongan ritmos y tareas. Ahora se trata de quitar de en medio todo lo te puede impedir rendir al máximo cuando estés trabajando en poner en marcha tu empresa.

Como puedes ver, esto no se trata de sentirte ocupado mientras esperas que te llegue el trabajo deseado. Si realmente quieres tener éxito creando tu empresa, debes tomártelo en serio desde el principio, y asumir que durante

un tiempo vas a tener que renunciar a muchas cosas. Si no estás dispuesto a afrontar el reto, más te vale dejarlo ahora mismo.

Pero... ¿y el riesgo?

Tal vez te estés preguntando si no es una locura dedicar sus escasos recursos a la improbable aventura de crear una empresa de éxito. ¿No es más sensato hacer "como todo el mundo", ser prudente y buscar un trabajo "como Dios manda"?

Es lógico pensar eso, pero ¿no es esa línea de pensamiento la que te ha conducido al paro? ¿no es esa línea de pensamiento la que te tiene en casa, enviando currículos por decenas y sin conseguir ningún resultado?

Larry Elder, en un artículo de Libertad Digital, decía esto:

> *Estos hombres me hablaron de las oportunidades que no habían aprovechado, no porque ofrecieran unas perspectivas pobres, sino porque temían estar corriendo demasiados riesgos. Sí, es cierto que muchos de estos empresarios comenzaron negocios y fracasaron. Pero consideraron los "fracasos" experiencias de aprendizaje que los endurecieron y les hicieron más sabios de cara a futuras oportunidades. Lamentaban, sin embargo, no haber corrido aún más riesgos. "Larry, no tengas miedo de fracasar", me decían todos más o menos con las mismas palabras.*

Los padres de unos compañeros de colegio de mis hijos tienen tres McDonalds extraordinariamente prósperos en Madrid. Ella le contó a mi mujer que cuando abrieron el primero estaban con el alma en vilo: se habían hipotecado hasta las cejas para montar aquello. Tuvieron suerte, alrededor de su McDonalds surgieron un montón de pisos habitados por familias con niños, muchas empresas abrieron sedes con miles

de empleados cerca, y han ganado dinero como para abrir otros dos restaurantes. Pero si hubieran sido un poco más sensatos y no hubieran cometido la locura de arriesgar todo para abrir el primero, ahora no tendrían nada de eso.

Otro ejemplo, contado por el protagonista:

> *Recuerdo una conversación de aquella época con mi "manager" en BCG, Yvan Jansen, que me decía que tantos cambios a la vez quizá era una decisión un tanto arriesgada: no tenía experiencia ni en turismo, ni en turismo rural (sólo había estado una vez en una casa rural, en Bélgica), ni en Internet, ni en España… Yvan tenía razón, eran muchos cambios, y tenía muy poco para "triunfar" en algo tan desconocido. Así que… igual seguimos adelante y con 25 años cada uno lanzamos TopRural.*

Ahora François Derbaix es socio del portal líder en turismo rural de España.

Emprender es arriesgado, cierto. Vas a tener muchos momentos malos, indudablemente. Te van a llover las críticas si fracasas, y tendrás que soportar a innumerables envidiosos si triunfas. Pero ¿realmente tienes tanto que perder?

Tienes un dinero ahorrado que debería servirte para aguantar hasta que llegue otro "trabajo fijo" pero ¿y si ese trabajo tarda en llegar y el dinero se agota? ¿tienes un plan B si eso sucede? ¿realmente es tan sensato esperar a que la crisis acabe en unos meses, al menos en lo que a ti respecta?

Por otro lado, saber que tu futuro depende del éxito de tu empresa es lo que puede ayudarte a apretar los dientes, remangarte y pasar por todas las dificultades con las que vas a encontrarte en los próximos meses.

En el año 1993 yo me encontraba en paro, pagando una hipoteca y ya con un hijo. Un amigo me habló de unas oposiciones al cuerpo superior de Informática y yo, que nunca me había planteado ser funcionario, vi una salida a mi situación. Unos meses después fui una de las 20 personas, de entre más de 700 aspirantes, que aprobamos la oposición. Entre los que quedaron fuera había muchos ingenieros informáticos y de telecomunicaciones, gente acostumbrada por su carrera a encerrarse y estudiar horas y horas.

Tuve que estudiar mientras intentaba ganar dinero, trabajando en lo que salía. Durante un mes viajé todas las semanas a Gran Canaria, donde era el último eslabón de una cadena de subcontratas en un proyecto de las ya extintas Andersen Consulting y Digital. Cada día, después de una jornada de trabajo "al estilo Andersen", me iba a la

habitación del hotel y dedicaba al menos otras tres o cuatro horas a preparar la oposición. Tras volver a Madrid el viernes, dedicaba el sábado por la mañana a acudir a las sesiones de preparación, y el resto del fin de semana a ensayar exámenes y ejercicios.

Algunos conocidos con más experiencia y no menos capacidades lo intentaron también y todos fracasaron. Todos ellos tenían en común un trabajo estable. Para ellos la oposición era simplemente una manera de conseguir un trabajo más cómodo. Para mí significaba la salida a mi situación de precariedad. Tenía mucho más que ganar si aprobaba, y eso me ayudó a mantenerme en la carrera de fondo que supone una oposición.

De modo que sí, el riesgo existe. Puedes perder todo el dinero que tienes ahorrado y encontrarte sin nada antes de lo que sucedería si simplemente dejaras pasar el tiempo. Pero precisamente esa presión es lo que puede hacer que te superes, que rindas más de lo que nunca habías creído que podrías rendir.

Piensa en la recompensa, piensa que cada paso que des te acerca más a un futuro en el que nunca más tendrás que depender de que otros quieran darte trabajo, mira hacia el horizonte, arriésgate y gana.

¿Tengo lo que hay que tener?

Supongamos que estás medio convencido de que, en las actuales circunstancias, puede tener sentido arriesgar para crear una empresa y así salir del paro. Otros lo han conseguido. Pero la pregunta es ¿eso de emprender es para mí? ¿puedo conseguirlo? ¿tengo lo que hay que tener? Más aún: ¿qué es lo que hay que tener?

Acción

Si tuviera que decir una sola cosa que puede hacer que triunfes, sería acción. No importan tanto tus características, si eres guapa o feo, listo o tonta, culta o analfabeto, si tienes años de experiencia o eres un pajarillo recién salido del cascarón. Puedes encontrar empresarios de éxito con cualquiera de esas características. Lo que les caracteriza a todos es que han hecho cosas. Algunas salen bien, otras salen mal. Pero lo que nunca puede ir bien es lo que no llegas a hacer.

Brian Clark, el autor del blog CopyBlogger escribió acerca de un concierto que dieron en junio de 1976 un grupo por entonces desconocido que se hacían llamar Sex Pistols. Solo consiguieron atraer a 42 personas, pero entre ese reducido público estaban los siguientes:

Tony Wilson, que creó el influyente sello Factory Records y el club The Haçienda (donde nació la cultura rave), el legendario productor Martin Hannett, y el periodista musical del NME Paul Morley. También entre los asistentes estaban los que más adelante serían miembros de bandas como los Buzzcocks, Mark E. Smith de The Fall, Mick Hucknall (el cantante de Simply Red), Morrissey de The Smiths, y los fundadores de Joy Division que tras la muerte de su cantante pasaron a ser New Order.

¿Había algo en ese público para que tantos de ellos se hicieran famosos en el mundo de la música? Probablemente, lo que sucedió es que delante de ellos estaban tocando los Sex Pistols. Que no tenían ni idea de tocar, de cantar ni de componer, pero lo hacían igualmente.

Para los más jóvenes, recordad que en esos años quien triunfaba en el rock eran las grandes bandas de "rock sinfónico", los del "rock progresivo" y los del "hard rock". Gente como Pink Floyd, Genesis, Led Zeppelin, Deep Purple, Yes… Tipos que podían tirarse 10 o 15 minutos haciendo un solo de batería o de guitarra para demostrar su virtuosismo. Grupos que hacían música compleja que pocos chavales podían intentar imitar.

Y en ese contexto aparecen los Sex Pistols y demuestran que para hacer música lo único que necesitas son ganas. Y de ahí la explosión del punk, y de la *new wave*, y toda la música de finales de los 70 y principios de los 80 que en España tuvo su eco en la "movida".

El público de ese concierto no era especial. Simplemente, descubrieron que ellos también podían "hacer", "actuar". Y lo hicieron.

Tendemos a endiosar a los ganadores. Pensamos que Steve Jobs, J. K. Rowling o Amancio Ortega están tocados por el

hado del triunfo. Que nosotros somos pobres mortales con multitud de defectos. Pero la única diferencia entre los que tienen éxito y los que llevan vidas mediocres es que los primeros actúan. Trabajan. Lo intentan. Si tropiezan, se levantan y siguen intentándolo.

Haz como ellos. Piensa que tú también puedes. Levántate del sillón y actúa. Ya tienes ventaja sobre la inmensa mayoría que se limita a esperar que su suerte cambie por algún mecanismo mágico.

Ambición

Tiene mala prensa esta palabra. Y sin embargo la ambición es imprescindible si quieres triunfar. Aunque tal vez haya que aclarar que ambición no tiene que significar lo mismo para todas las personas. Según el Diccionario de la Real Academia ambición es "Deseo ardiente de conseguir poder, riquezas, dignidades o fama". Para ti el significado debe ser "deseo ardiente de conseguir tus objetivos".

Para algunos riqueza puede significar un Ferrari, mansiones atendidas por ejércitos de sirvientes, semanas de vacaciones en playas paradisíacas… pero tal vez para ti riqueza es simplemente no volver a preocuparte del dinero, tener un coche y una casa decentes y tener tiempo libre para tu

familia y tus amigos. O tener una casita en la montaña en la que pasar largas temporadas. O jugar al golf todos los días durante un par de horas.

El caso es que ese deseo ardiente de conseguir tu sueño es importante para sobrellevar los malos momentos, que llegarán, y en los que la tentación de arrojar la toalla puede ser muy fuerte. Decía Cela que "en España, el que resiste, gana". En la empresa también: usa la ambición para resistir. Y ganar.

Otras habilidades

Ahora te estarás preguntando, "vale, tengo que actuar y tengo que tener ambición. Pero ¿no hay nada especial que deba saber o alguna cualidad que deba tener para conseguir el éxito?"

Pues sí hay unas cuantas habilidades que, sin ser imprescindibles, pueden venirte muy bien. Si no partes con ellas, no te preocupes. Simplemente, dedica un tiempo cada día, o al menos cada semana, a conseguirlas.

1. Hablar en público

Si quieres tener éxito en casi cualquier cosa que emprendas, tendrás que ser capaz de comunicar tu visión a socios, empleados, inversores o clientes. Eso es algo que no puedes delegar. Si te aterra la idea de enfrentarte a un auditorio, o si eres incapaz de hablar sin aburrir a las ovejas, no podrás contagiarles el entusiasmo que tú sientes por tu empresa.

2. Contabilidad

Tú no vas a llevar las cuentas de tu empresa, pero tampoco puedes confiar por entero algo tan importante a una gestoría. Aplicar según qué criterios contables puede marcar la diferencia entre tener una empresa con un balance saneado o una situación de quiebra, así que te interesa seguir de cerca lo que hace tu asesoría, conocer las alternativas y establecer tú los criterios.

3. Marketing

Igual que en el caso anterior, no se trata de que diseñes tú la publicidad de tu producto. Pero el marketing en sentido amplio (esto es, analizar qué necesita el mercado, como vas a responder a esa necesidad y cómo vas a comunicar que tienes la respuesta) es inseparable de todo el proceso de creación de tu empresa. Necesitas conocer al menos los conceptos más

básicos de cómo funcionan los mercados, de cómo segmentarlos, de cuál es el proceso de adopción de un producto y de qué vías tienes para comunicar con tus clientes potenciales.

4. Relaciones personales

Alguien pensará que saber tratar bien a las personas es algo innato. Hay quien nace con la habilidad de "caer bien" y sabe qué decir a cada persona en cada momento, y hay quien es por naturaleza huraño o tímido. Sin embargo, también se puede aprender a tratar a las personas, y hasta los más antipáticos pueden mejorar. Y salvo que tu modelo de negocio sea muy parecido al de los profesionales de la venta por eBay, tendrás que tratar con otras personas.

5. Protocolo

Podríamos llamarlo "educación", o "buenas maneras". Aunque parezca un concepto anticuado, sigue siendo (y será) imprescindible seguir unas normas de cortesía y buen trato, aunque esas normas se apliquen ahora al uso del correo electrónico y no a las cartas manuscritas. Demostrar que eres un zafio patán es la mejor manera de que nadie confíe en tu capacidad para manejar algo tan delicado como una empresa.

6. Tendencias

Esta es la más difícil. No se trata de llevar el último gadget, o el último corte de pelo, o de abrir un blog porque está de moda. Se trata de estar enterado de lo que se cuece en tu ámbito de negocio e incluso fuera de él. Se trata de saber no solo qué comportamiento tienen tus clientes, sino cómo está cambiando este comportamiento (y siempre está cambiando). Se trata de saber qué pasa en otros sectores, porque mañana puede afectar al tuyo. Se trata de identificar oportunidades antes que tu competencia, porque tú tienes más datos de cómo se mueve el mercado.



¿Cómo empiezo?

Solo o en compañía de otros

Una de las primeras cuestiones que tienes que resolver es si la tuya es una aventura solitaria o te asociarás a otros para emprenderla.

No hay una respuesta válida para todas las personas, ni para todas las situaciones. Tener socios presenta ventajas y problemas.

Ventajas

La fundamental es evitar la soledad del emprendedor. Hay momentos duros, en los que parece que nada sale bien, que lo poco que has conseguido construir se te está deshaciendo como un castillo de arena. Momentos en los que tienes la tentación de tirar la toalla.

Tener un socio puede ayudarte a ver las cosas con un poco más de perspectiva y seguir adelante.

Los socios pueden, además, complementar tus habilidades o conocimientos. Si tú eres un excelente técnico pero no tienes ni idea de vender, un socio que lleve la parte comercial puede aportar mucho. Podrías contratar a un comercial, pero el socio (casi por definición) estará dispuesto a trabajar por mucho menos dinero al principio, que para eso recibirá beneficios cuando la empresa pueda darlos. Entregar una parte de tu empresa puede ser la única manera de conseguir gente de talento, especialmente al principio, cuando tienes muy poco que ofrecer.

Por último, pueden aportar dinero. Trabajen o no en la empresa, puede haber socios que simplemente estén

interesados en aportar capital, con el objeto de obtener beneficios cuando la empresa pueda soportarlos. Ese capital te ayuda a ponerla en marcha con más comodidad, lógicamente.

Y problemas

Es muy importante que cada socio tenga claro su papel y lo que se espera de él. Pongamos un ejemplo: dos amigas deciden abrir una tienda de ropa para niños. Una de ellas necesita que salga bien y que genere suficientes ingresos para mantener a su familia, pero para la otra, que no tiene problemas económicos, es poco más que una manera de estar entretenida. Es obvio que pronto la primera echará en cara a la segunda que no pone suficiente empeño ni dedica el tiempo suficiente al negocio, y la segunda se sentirá agobiada por la presión.

También es frecuente que cambien las circunstancias personales de alguno de los socios y que quiera abandonar la empresa. O que uno tenga menos capacidad para esperar beneficios que otros.

Otro problema es que el emprendedor tiene menos capacidad para tomar decisiones. Si un familiar ha puesto dinero en la empresa, no es tan fácil cerrarla cuando ves que las cosas van

mal. O puedes verte obligado a incorporar como trabajador al hijo zascandil de uno de los socios, aunque no valga ni para barrer el suelo.

Pero el problema principal de incorporar socios es que cedes parte de la empresa. Si tienes éxito, todo va bien y consigues que tu empresa valga unos cuantos millones de euros, habrás entregado parte de ese dinero a tus socios. Asegúrate de que merece la pena.

Bill Gates lo hizo con los primeros empleados de Microsoft, a los que convirtió en multimillonarios. Pero el consiguió ser el hombre más rico del mundo, así que repartir esas participaciones de la empresa fue una buena decisión.

En tu caso, simplemente asegúrate de que lo que tus socios aportan merece la parte de la empresa que les vas a entregar a cambio.

Que todo quede por escrito

Para evitar todos estos problemas, lo mejor es dejar escrito desde el principio, incluso cuando no se haya formalizado ante notario la sociedad, cuál es la participación de cada socio y qué aportará a cambio.

Es fundamental dejar también por escrito qué sucederá si alguno de los socios deja la empresa. ¿Se quedará con su porcentaje? ¿debe devolverlo? ¿todo o solo una parte?

Si todas estas cosas quedan claras al principio, será más fácil llegar a un entendimiento cuando surjan los problemas.

La idea de negocio

Muchos emprendedores primerizos piensan que necesitan una idea de negocio original para triunfar. Nada más lejos de la realidad.

¿Quieres una idea de negocio? En esta página tienes nada menos que 999 ideas de negocio. Algunas son absurdas, otras dudosas, muchas improbables… pero hay 999 ideas.

Quiero decir que si te pones a ello, se te pueden ocurrir decenas de ideas de negocio en unas horas. Y una cosa que es tan fácil de producir, no tiene valor.

Lo que sí tiene valor es ser capaz de convertir esa idea en una máquina de hacer dinero. En otras palabras, la ejecución. Empresas como Apple, Google o Microsoft rara vez hacen cosas realmente revolucionarias. En lo que son excelentes es en ejecutar sus ideas mejor que sus competidores.

Cómo descubrir una idea de negocio

Un procedimiento para decidir a qué se va a dedicar tu empresa puede ser elegir una de las 999 ideas que proponen en la página anterior. Otro puede ser copiar a alguna empresa a la que admires. Puedes simplemente ofrecer tus servicios basándote en tu experiencia y conocimientos. Todo esto puede funcionar o no, pero deja demasiado al azar.

Lo primero es pensar a quién vas a vender y cómo vas a llegar a ellos. Todo lo demás viene después y es consecuencia de la respuesta a esta pregunta. Matizo: lógicamente, uno tendrá una cierta idea del mercado en el que quiere entrar: servicios informáticos, equipamiento industrial, servicios de diseño gráfico, lo que sea. Pero eso en sí mismo apenas es nada. Es un error (que muchos hemos cometido) crear la empresa alrededor de un producto.

Tú puedes pensar que hay un mercado potencial en los sistemas de domótica, por ejemplo. O en las energías

alternativas. Y puedes tener conocimientos técnicos como para desarrollar un producto. Pero si lo desarrollas sin más criterio que "si esto estuviera disponible sería un bombazo" lo más probable es que te comas el producto con patatas.

Porque una vez que tienes un prototipo más o menos funcional la siguiente pregunta es "¿cómo vendo esto?". Y entonces aparecen los problemas. Resulta que los clientes potenciales se niegan a ver las "evidentes" ventajas del producto. Resulta que el precio es inadecuado (por caro o por barato, que lo segundo también pasa). Resulta que nadie visita tu página web, y no tienes previsto un presupuesto de publicidad. Resulta que en tu plantilla hay cuatro ingenieros y un administrativo, pero no te queda dinero para contratar a un comercial.

Esto es muy típico de las empresas fundadas por informáticos. Se juntan dos o tres colegas con una cierta experiencia en el mercado, y deciden que ellos pueden dar servicios de implantación de redes informáticas o de desarrollo de software. Tienen incluso un par de clientes que les conocen y les contratan algún servicio aún antes de empezar, porque son unos técnicos excelentes y responsables. Pero al cabo de unos meses descubren que no han hecho clientes nuevos (si descontamos al familiar que les encargó una cosita para su empresa y que les ha dado más dolores de

cabeza que beneficios) y que no son capaces de generar ingresos suficientes como para mantenerse.

¿Cómo deberías entonces plantear tu negocio?

1. Localiza un sector del mercado bien definido. No tengas miedo de que sea pequeño. Es más probable que te equivoques por pretender llegar a un nicho de mercado demasiado grande para tus posibilidades.

2. Identifica una necesidad común y frecuente en ese nicho.

3. Averigua cuánto estaría dispuesto a pagar un cliente potencial por resolver esa necesidad. Si eres capaz de traducir el problema a coste económico para tu cliente, miel sobre hojuelas, porque sabiendo lo que le cuesta el problema ya sabes dónde está el tope. Si esto es imposible, al menos deberías saber si hay un porcentaje de ese mercado dispuesto a pagar algo por resolverlo o prefieren vivir con su problema a rascarse el bolsillo (cosa harto frecuente).

4. Piensa cómo podrías comunicar a un cliente potencial que puedes resolver esa necesidad. Para ello localiza los medios de comunicación que utiliza, cómo compra a otros proveedores, quién toma las decisiones de compra, de quién se fía…

5. Desarrolla un producto o servicio que cubra esa necesidad con un coste para ti al menos un 40% inferior al precio máximo que has determinado. Ten en cuenta también los costes de estructura (gastos fijos) para analizar si lo que quieres vender será rentable. Si no eres capaz de crear algo que resuelva sus problemas y a la vez te haga ganar dinero, vuelve al punto 1.

6. Desarrolla una estrategia para llevar tu producto al mercado. Piensa en comunicación, publicidad, comercialización… Añade estos costes a los que habías determinado en el punto anterior, para verificar que el proyecto sigue siendo rentable. Muy importante: averigua la duración del ciclo de venta. Necesitas saber cuánto tiempo pasará de media desde que le das a conocer tu producto a un cliente potencial hasta que te paga la factura. (Ojo, a pesar de lo que diga la ley hay quien sigue pagando a 90 días o más).

7. Ahora sí piensa cómo lo vas a hacer: con quién vas a contar, a quién vas a subcontratar, cuanto tiempo te va a llevar el desarrollo… Vuelve a analizar los costes, y si la cosa no cuadra ya sabes, vuelve al punto 1.

8. Haz una previsión de ingresos y gastos por meses para el primer año y por trimestres para los dos siguientes. Ahora

que sabes en qué te estás metiendo, y todo el dinero que necesitas, piensa en como obtendrás la financiación.

9. Si ves que podrás conseguir el dinero, ahora sí es el momento de pensar en logos, nombres de empresa, tarjetas de visita y esas cosas. Un consejo: procura que todo esto sea algo fácil de entender por los clientes a los que te vas a dirigir.

10. Vende. Lo antes posible. En cuanto tengas algo medianamente presentable. No esperes a tener el producto perfecto, no esperes a que un diseñador te haga una versión "deluxe" de la identidad corporativa. Escucha a esos primeros clientes, y refina tu producto o servicio en función de lo que ellos digan. ¿Que un cliente molesto con un producto inmaduro es un problema? Pues sí, pero es un problema manejable: puedes darle actualizaciones gratuitas, descuentos en otros productos, regalos por su paciencia o puedes incluso devolverle el dinero si es preciso. Mucho peor que el cliente insatisfecho es el cliente inexistente.

En sucesivas entradas iremos desarrollando todos estos puntos con más profundidad.

Autoempleo o empresa

Una vez un amigo me pidió consejo para "poner en marcha una empresa". Trabaja en una multinacional en la que hay problemas y reestructuraciones y barruntaba que en una de esas pueda perder su puesto, por lo que estaba empezando a buscar vías alternativas para generar ingresos.

Tras hablar un rato con él, resultó que en realidad lo que buscaba no era crear una empresa, sino autoemplearse. Lo cual está muy bien, pero no es lo mismo.

Para autoemplearse, en realidad, se necesita poco más que estar conectado. Es decir, que haya un número de personas que sabe lo que haces y te contrata para hacerlo. En la mayoría de los casos, con un PC, una ADSL, una impresora y un móvil, ya tienes todo lo que necesitas. Si eres bueno y tienes buenos contactos, podrás tener el 100% de tu tiempo ocupado y cobrar tarifas altas por hora de trabajo. Es el modelo de lo que antes se conocía como "profesionales liberales": médicos, abogados, arquitectos…

Este modelo tiene tres problemas:

1. Hay un límite a lo que puedes facturar, que está marcado por las horas que eres capaz de trabajar cada día. Si eres bueno puedes cobrar más por hora, pero ese precio no puede crecer hasta el infinito porque hay un punto en el que tus clientes se van a la competencia.

2. Si no trabajas no ingresas. Si te vas de vacaciones, si te pones enfermo… tienes que vivir de las rentas, o tener previsto un seguro.

3. Es mucho más difícil conseguir financiación. Un inversor no puede apoyar el autoempleo, no solo porque tenga un tope de ingresos, sino porque el riesgo es muy alto. ¿Qué pasa si el emprendedor se cansa de serlo? ¿si le toca la lotería, se hace monje cartujo o se enamora locamente y se va a vivir la vida loca a Ibiza? No es que conseguir financiación para otro tipo de proyecto sea fácil, pero en este es imposible.

Como digo, mucha gente ha ganado mucho dinero con este modelo. Pero los que de verdad se hacen ricos son los que crean una empresa. En una empresa, la capacidad de producción se amplía, y ya no depende de una sola persona (o de tres o cuatro). Tienes otros gastos, la gestión es más complicada, pero ya no hay límites a tu crecimiento.

No es extraño que donde hace cien años triunfaban las consultas del dr. Pérez o el despacho del abogado López ahora veamos Adeslas, Sanitas o megadespachos tipo Garrigues. Al final, la lógica de los números es inapelable.

Existe la posibilidad de que en lugar de un autoempleado, sean dos o tres colegas los que monten la "empresa". Esto minimiza los riesgos de enfermedades, vacaciones, etc. Pero el problema es que tres colegas con la misma profesión tienen las mismas carencias que uno solo: sigue existiendo un tope de horas a facturar, ninguno de ellos sabe conseguir nuevos clientes, a nadie le apetece llevar la contabilidad, cada nuevo

proyecto hay que repartirlo entre tres… Puede ser un poco más viable, pero es básicamente el mismo modelo.

Por supuesto que sigue habiendo hueco para alguien que quiera dedicar unas horas a su profesión. Si tu objetivo es obtener ingresos adicionales, o diversificarlos para no depender solo de un sueldo, o simplemente no tener jefes y poder gestionar tu propio tiempo, adelante. Si sabes escribir, programar, diseñar, enseñar o cualquier otra cosa por la que alguien esté dispuesto a darte dinero, ponte a ello.

Pero si lo que quieres es crear una empresa, olvídate de buscarte trabajo a ti mismo. Tu misión no es programar ni diseñar ni escribir, sino conectar a alguien que necesita esos servicios con quien se los pueda proporcionar.

"¡¿Cómo?! ", se preguntará alguien, "¿o sea que soy diseñador, monto una empresa de diseño y no puedo diseñar?". No exactamente. Al principio, tú puedes ser uno de esos "prestadores de servicios". Pero el objetivo es que, cuanto antes, la empresa genere trabajo para dos diseñadores, y luego para cuatro, y para ocho… Por supuesto que si eres un experto en tu campo supervisarás lo que hacen tus empleados, y probablemente dedicarás un tiempo a los proyectos o clientes más importantes. Pero sin olvidar que tu misión en la empresa no es diseñar, sino conseguir que otros diseñen.

Según las circunstancias y los intereses de cada uno, tan válido es un modelo como otro. Lo importante es no confundirse y tener claros los objetivos, porque eso es lo que determinará hacia donde debes orientar tus esfuerzos.

Productos o servicios

Otra de las decisiones que debes tomar es si tu empresa se dedicará a vender productos o servicios.

En principio, parece que vender servicios es más fácil: no necesitas apenas inversión, tú tienes una experiencia y unos conocimientos por los que alguien te ha pagado dinero cada mes, el riesgo parece pequeño…

Como decía ayer, si lo que quieres es trabajar como freelance, vendiendo tus habilidades, no hay más problema que tus propias limitaciones. Mucha gente lo hace, y algunos consiguen vivir muy bien. El problema es cuando quieres, o necesitas, contratar a otras personas que presten los servicios. Es decir, cuando quieres crear una empresa de servicios.

Yo en Alanta sufrí de todo con los técnicos: hubo quien casi se pega con un cliente, quien siempre llegaba tarde (o no llegaba) a las reuniones con clientes, uno que desapareció a los dos días de estar contratado porque era soldado profesional y le llamaron para que se incorporara a no se qué destino, el que de repente dejaba de trabajar, el que solo veía problemas en cada proyecto… y en general hay que estar persiguiendo a la gente simplemente para que haga lo que tiene que hacer.

A lo que se suma, al menos en España, una legislación laboral que impone tales cargas que rompen el espinazo de cualquier empresa pequeña que tenga como modelo de negocio la venta de horas de personal especializado. Eso de cogerse bajas por enfermedad o por maternidad está muy bien cuando eres empleado. Pero si tienes que pagar a alguien que no está generando ingresos, más te vale tener una empresa lo suficientemente sólida como para que aguante. Y no, esas bajas no las paga “la seguridad social”.

Hay algún descuento cuando el tema se prolonga semanas o meses, pero la parte del león la sigue pagando el empresario.

Está el problema de los despidos. Si algún trabajador no cumple con lo que se espera de él, o simplemente tienes que prescindir de alguien porque los ingresos no dan para soportar la plantilla actual, tienes que pagar 45 días por año trabajado. Es muy, muy difícil demostrar una conducta merecedora de despido en un trabajador, así que en casi todos los casos el empresario acaba pagando el máximo. Lo cual, en una empresa pequeña, puede suponer que un despido se come todos los beneficios del año. Si son varios despidos los necesarios, como está sucediendo ahora, la empresa puede verse obligada a cerrar.

Hay además otro problema insalvable: las horas facturables no se acumulan. Si vendes tornillos y tienes stock en el almacén, lo que no vendes un mes puedes venderlo el siguiente. Pero si lo que tienes son técnicos ociosos, lo que no factures este mes ya no lo facturarás el siguiente. Por eso es endiabladamente difícil gestionar empresas de "consultoría", y por eso muchas tienen que cerrar en momentos de crisis.

Es posible que haya que distinguir dos tipos de empresas de servicio: aquellas en los que se pueden estandarizar los procesos, en las que se consigue que personas con poca formación y coste bajo sean productivas en poco tiempo, y

aquellas otras en los que se requiere tener profesionales con experiencia, con responsabilidad y con iniciativa, que exigen sueldos muy altos y cuyas horas por tanto hay que facturar muy caras para que sean rentables.

Pero para que funcione una empresa de servicios estandarizados se requiere una masa crítica. Necesitas muchos clientes y muchos trabajadores, de tal manera que ese pequeño beneficio que obtienes con cada cliente, al multiplicarse por el número de clientes, genere un beneficio suficiente. Y eso supone infraestructura, gastos de publicidad, etc. Con lo cual, la ventaja de no necesitar financiación para crear una empresa de servicios se desvanece.

Además hay mucho más público para un restaurante tipo VIPS, en el que los camareros cambian cada pocas semanas (y que son relativamente económicos) que para restaurantes de lujo en el que un camarero sabe servir correctamente un arroz con bogavantes. Por tanto, si de verdad quieres emprender un negocio que se base en vender horas de técnico especializado, asegúrate antes de que tienes clientes y de que están dispuestos a pagar por el servicio de lujo.

En cuanto a los productos, en los últimos años se está haciendo cada vez más fácil crear una empresa de productos con muy poco capital. Hace unas décadas era necesario

construir una fábrica, comprar materias primas, contratar obreros… ahora puedes simplemente encargar lo que quieras que te fabriquen en China o en cualquier país del sudeste asiático. Puedes crear una tienda online por muy poco dinero, o recurrir a eBay para vender sin pagar a intermediarios. La globalización es tu aliada.

Otra alternativa es vender productos electrónicos. No necesitas inventario, se pueden vender en Internet, una vez descontado el tiempo que te lleva crearlos el margen es muy elevado… Un diseñador puede crear, por ejemplo, temas para personalizar WordPress y así obtener ingresos recurrentes. Un fotógrafo vender sus imágenes en dreamstime.com o iStockphoto.com. Hablaremos más en profundidad de este tipo de empresa, o de cómo utilizar los productos electrónicos para complementar los ingresos por servicios.

Por último, existe la posibilidad de tener una empresa mixta, al menos durante algún tiempo.

Algunas empresas comienzan siendo de servicios y acaban generando productos. Es muy frecuente, por ejemplo, en empresas de desarrollo de software, que empiezan creando una aplicación para el fontanero de la esquina y después la comercializan como “FontaPlus 3.1”.

En otros casos está claro que el objetivo es desarrollar y vender un producto, pero los servicios son la vía para conseguir ingresos con los que sobrevivir hasta que se consigue tener un producto terminado que colocar en el mercado.

Lo difícil, en estos casos en los que se mezclan productos y servicios, es tener la cabeza fría y mantener la estrategia, evitando que los resultados a corto plazo impidan conseguir los verdaderos objetivos de la empresa.

El plan de negocio

Si uno lee cualquier libro para emprendedores, la idea fundamental parece ser que hay que hacer un Plan de Negocio antes de arrancar. El emprendedor en ciernes, encantado de saber que tiene una tarea concreta que será fundamental para el éxito de la empresa, se lanza entusiasmado a elaborar el Plan de Negocio Perfecto.

Analiza el mercado, la competencia, explica que su producto marcará un hito histórico y hace proyecciones financieras a cinco años: el primero voy a vender 1.000 unidades y ganaré 100.000 euros, el quinto venderé 5.000.000 de unidades y facturaré cien millones de euros… Después de una semana o

dos, tiene un documento de 100 páginas que demuestra lo sólido que es su negocio y conseguirá que los inversores se peguen por conseguir financiarlo.

Hay una tira de Dilbert en la que el Jefe intenta explicar el plan estratégico de la empresa para los próximos cinco años, pero Dilbert le interrumpe preguntando "¿Cómo puedes tener un plan a cinco años cuando no sabes lo que sucederá en los próximos cinco minutos?". Tiene más razón que un santo.

Uno de los problemas de la extinta Unión Soviética era la ilusión de creer que desde el Estado se podían elaborar planes quinquenales para dirigir la economía de un país. No se puede. Hay demasiadas variables de partida, y además las condiciones cambian continuamente.

En una empresa sucede lo mismo. Hacer un plan de negocio a cinco años y pretender seguirlo es tan absurdo como pretender jugar un partido de fútbol en el que sales al campo sin saber a qué equipo te enfrentas, y además las reglas del juego van cambiando a cada minuto. De repente puedes jugar con la mano, luego no existe el fuera de juego, a continuación los jugadores contrarios son quince, pero cinco minutos más tarde son ocho y hay dos porteros… Si quieres tener alguna oportunidad de ganar, necesitas cambiar tu táctica continuamente.

No digo que no haya que tener un Plan de Negocio. Pero más vale considerarlo como esos mapas que tenían los exploradores decimonónicos que se aventuraban en África: algunas referencias seguras en la costa (lo más conocido), algunos puntos más o menos ubicados en el interior, y casi todo lo demás en blanco. El que tiene éxito es el que es capaz de ir completando el mapa con lo que va encontrando en el camino.

Por tanto, tu Plan de Negocio no debería tener más de dos o tres páginas, al menos a estas alturas del partido. Ya lo irás completando cuando vayas teniendo más información. Esas páginas deben contener:

1. Qué problema resuelve tu empresa.

2. Si vas a vender productos, servicios, o ambos.

3. A qué mercado va dirigido (cuanto más concreto, mejor).

4. Cómo planeas llegar a tus clientes (publicidad, contactos, Internet)

5. Cómo piensas diferenciarte de la competencia.

6. Quién está en el proyecto (socios, asesores, inversores), qué aporta y cómo se compensa su aportación.

7. Tu estructura de costes e ingresos. Costes fijos, coste de producir cada unidad (sea una hora de trabajo o sea una unidad de producto), precio de venta de cada unidad, cantidad que necesitas vender en un mes para no perder dinero.

8. Un esbozo de planificación financiera, mes a mes, para el primer año. No es porque vaya a cumplirse, sino para tener el tiempo que tardarás en tener ingresos en el banco (que puede ser muy distinto al que tardas en hacer una venta) y por tanto el dinero que necesitas tener para lanzar la empresa.

Y ya está. Esto no debería ocuparte más de un par de días, a lo sumo. Todo el resto del tiempo que dediques a tu plan, no estás trabajando para tu empresa. Esta información ya es suficiente como para hacerte una idea de lo que te espera, de los problemas que tienes que resolver, de los recursos que tienes que conseguir para que todo salga bien.

A partir de aquí, debes actualizarlo según tu proyecto de empresa vaya madurando. Si lo haces así, será un documento vivo, que será útil en cada paso del camino. Pero si ahora dedicas horas y horas a recrearte en lo que podría ser (o más bien en lo que te gustaría que fuera), no las estás dedicando a actuar, a hacer que eso que sueñas se convierta en realidad.

La única excepción es si desde el principio tienes claro que necesitas que un inversor ponga dinero. Entonces sí necesitas un plan de empresa "enseñable". Pero el proceso de conseguir financiación requiere mucho más que saber hacer un Plan de Empresa convincente. Probablemente necesitarás ayuda para conseguir que un inversor te escuche, por mucho plan que tengas, y tendrás que tener algo más que unas cuantas ideas brillantes en un papel incluso para conseguir esa ayuda. Así que aunque vayas a buscar financiación, tampoco es este el momento de perder el tiempo elaborando un Plan de Negocio.

Ya sabes: un par de días, un Plan de Negocio elemental, y a otra cosa más productiva.

Pasando revista

Una de las cosas que hacen los militares para asegurarse de que están preparados para entrar en combate es pasar revista. Ahora es algo ceremonial, que se hace en desfiles y similares, pero el sentido original es comprobar que los soldados están preparados, que las unidades están organizadas, que tienen su material en perfecto estado, etc.

Ha llegado el momento de hacer esto con nuestro proyecto de empresa. Nuestra empresa tiene ya todo lo básico, y mañana pasaremos a ir dando pasos concretos en su desarrollo.

Vale, hasta ahora nuestra empresa no está constituida formalmente. No tiene una sede, ni un empleado, ni una mísera web. Por no tener, no tiene ni nombre. Pero estas cosas son secundarias, aunque pueda parecer lo contrario. Perder el tiempo buscando un nombre o diseñando un logo es un grave error en esta fase, porque no te acerca ni un centímetro a tu objetivo. Si no puedes resistir las ganas de ponerle nombre, invéntate algo como "Proyecto Alfa" o algo así. Lo primero que se te ocurra, en menos de cinco minutos. Después tú, o un profesional si es preciso, ya lo cambiaréis por un nombre que tenga sentido comercial.

Volviendo a la revista, veamos lo que tenemos:

- Hemos identificado una carencia en un mercado, y creemos tener una solución.

- Sabemos si esa solución tiene forma de producto o servicio.

- Sabemos quiénes nos van a acompañar en la creación de la empresa.

- Sabemos si nuestro objetivo es encontrar trabajo para nosotros mismos o crear una estructura en la que seamos solo una pieza más (aunque sea la más importante).

- Tenemos una idea general de cómo nos aproximaremos al cliente, aunque está basada solo en qué conducta tiene ese tipo cliente o de quién se fía.

- Tenemos una idea básica del precio que podría tener nuestra solución, de los costes que nos supone y del beneficio que obtenemos por cada unidad vendida. Y también sabemos cuándo podemos empezar a contar con el producto de esas ventas. Todo esto cambiará cuando vayamos concretando cosas, pero es un punto de partida.

Con lo cual, como podéis ver, tenemos ya lo esencial. Ahora se trata de ir concretando. Emprender no es más que conseguir los recursos necesarios para lograr nuestro objetivo. Una forma jurídica, un logo, una sede, empleados… no son fines en sí mismos, son medios para lograr el objetivo.

A partir de ahora, en los siguientes capítulos, iremos viendo cómo ir dando pasos para avanzar en el desarrollo de la empresa. Serán más prácticas que las anteriores, porque yo no puedo aconsejar, así en general, cómo saber si tu idea es sensata, si tus socios son los adecuados, si en tu caso es mejor autoemplearse o crear una empresa, si tus cifras son correctas, etc. pero sí puedo ayudarte a tomar decisiones

correctas en cuestiones tan concretas como la sede de la empresa o las herramientas tecnológicas que necesitas.



En marcha...

Financiación para tu empresa

Uno de los factores limitantes para desarrollar tu idea es el dinero.

Si estás en situación de paro, seguro que no te sobra ni un céntimo, con lo que invertir en una empresa que de momento solo es una idea puede parecerte una locura. Con lo que te resistes, esperas a estar más seguro, a tenerlo todo

más claro, pero cada día que pasa sigues gastando, y cada vez hay menos dinero disponible…

Pero si ya has decidido ponerte en marcha, el dinero no debe ser un impedimento. Tienes dos alternativas: adaptar tu modelo de negocio (o el ritmo de crecimiento de la empresa) al dinero de que dispones, o conseguir más dinero.

Arrancar sin inversión

Muchos negocios no requieren grandes inversiones para empezar. Algunos, ni siquiera inversiones pequeñas. Si ya tienes un ordenador, un móvil y acceso a Internet, puedes hacer cosas como traducir, diseñar, programar, escribir… Vale, a lo mejor tienes que hacerlo en el PC familiar, usar la conexión a Internet de la biblioteca, trabajar desde el sofá porque en casa no tienes sitio para una mesa y una silla en condiciones, lo que sea. Pero puedes empezar a ganar dinero sin apenas gastar e ir mejorando poco a poco, según vayas teniendo ingresos.

Hay otros modelos que tampoco requieren mucha inversión. Para montar algo de comercio electrónico, por ejemplo, no necesitas tener almacenes, ni muchos menos una fábrica en la que producir lo que vendes. Puedes comprarlo en pequeños lotes, y revenderlo individualmente. Hay servicios como

CafePress con los que puedes crear tu propia tienda online para vender camisetas por solo 5 dólares al mes.

Incluso puedes empezar como Jesús de Polanco o Amancio Ortega, vendiendo de puerta en puerta. Para vender no necesitas mucha infraestructura, a veces ni siquiera un stock. Con un catálogo o un muestrario te puede bastar para empezar.

En otros muchos casos, puedes adaptar el desarrollo de tu negocio al ritmo de ingresos. Puedes empezar, por ejemplo, sin tener una oficina, aunque sepas que si todo va bien en unos meses necesitarás una. Puedes intentar que los proveedores te admitan pagos a 90 días. Aunque eso tenga costes financieros, para ti puede ser mucho más importante no tener que afrontar esos gastos hasta que no hayas recibido los ingresos que tener un 5% menos de margen, por decir algo.

En cualquier caso, aunque creas que cuentas con dinero para aguantar los primeros meses sin problemas, al principio cada céntimo que puedas ahorrar cuenta. Estas son ideas que pueden venir bien a cualquier emprendedor:

- No formalices la empresa hasta que no tengas que hacer tu primera factura importante. La constitución de una empresa, incluso el alta como autónomo,

supone un desembolso y unos pagos continuos. Procura retrasar ese momento para que se aproxime lo más posible al momento de empezar los cobros.

- Empieza en un centro de negocios, con una oficina virtual. Seguro que en tu ciudad hay alguno. Por entre 100 y 200 euros, tienes un servicio de secretarias que cogen tu teléfono con profesionalidad, salas de reuniones por si algún cliente quiere reunirse contigo en tus oficinas y una dirección postal que no se confunde con la particular. Una oficina, por cutre que sea, es mucho más cara, y eso sin hablar de la secretaria / telefonista.

- Si tu modelo es el autoempleo y te dedicas a los servicios, ni siquiera necesitas una oficina. Si no quieres que tus clientes tengan los datos de tu domicilio, puedes contratar un apartado de correos. Lo normal es que seas tú el que se desplace a ver a tus clientes a sus oficinas, y como alternativa siempre puedes invitarles a comer o a tomar un café: te sale más barato que pagar una oficina, y les tienes en un ambiente distendido. Si realmente necesitas una sala de reuniones, o incluso un aula para impartir un curso, puedes contratarla por el tiempo que precises en un centro de negocios.

- Compra todo lo que puedas de segunda mano. No necesitas muebles nuevos, ni el último ordenador. En eBay puedes encontrar todo lo que necesitas por la mitad del precio que tendría si lo compraras nuevo.

- Compra a plazos. Si realmente necesitas algo nuevo, puedes comprarlo a plazos. En muchos comercios no tienen problemas para aplazar cualquier pago hasta un año, con intereses relativamente bajos. Si tienes claro que tendrás ingresos en ese año, puede interesarte no hacer todo el desembolso al principio.

- Usa Internet para el marketing. No solo para que te encuentre quien busque en Google lo que tu empresa ofrece, sino para evitarte gastos en imprimir folletos o material publicitario. Poner la información en tu página no cuesta dinero, y si creas un PDF puedes enviárselo a un cliente potencial por correo electrónico. Los folletos impresos, además, se quedan obsoletos pero tu página puede ir cambiando cuando lo haga tu oferta.

- No compres software. Analiza primero si hay alguna alternativa libre o gratuita. OpenOffice es una buena alternativa al Office de Microsoft, GIMP o incluso Picasa pueden sustituir en la mayoría de los casos a

PhotoShop, etc. En Softonic tienes una enorme colección de software de todo tipo, y puedes descargar versiones de prueba o aplicaciones totalmente gratuitas, incluso para tareas como contabilidad o facturación.

- Consigue siempre ofertas de al menos tres proveedores para cualquier cosa que vayas a contratar, desde la telefonía móvil a la asesoría fiscal. Analiza las diferencias en precios y prestaciones, y si es posible negociar usa los mejores puntos de cada oferta para conseguir mejorar las propuestas de sus competidores. Este es el momento de aprovechar la crisis a tu favor, porque muchos proveedores estarán dispuestos a hacer descuentos significativos o mejorar sus prestaciones para conseguir un cliente nuevo.

Hay muchas otras cosas que puedes hacer, pero con esto ya puedes ir viendo la idea: gastar lo menos posible, lo más tarde posible.

Conseguir financiación

Si realmente tienes claro que la creación de tu empresa pasa por invertir más dinero que el que tienes, entonces necesitas

que alguien lo ponga. Lo mejor es que seas tú mismo, aunque sea tentador pensar que otro puede correr con los gastos.

Cuando otro pone dinero en tu empresa, lo puede hacer de dos maneras: invirtiéndolo o prestándolo. Si lo invierte, corre el riesgo de perderlo. No tienes obligación de devolverlo si la cosa sale mal, lo que es un alivio. Pero si todo va bien, se llevará una parte de los beneficios. Si todo va muy bien, se llevará un montón de dinero que podría haber sido tuyo si no le hubieras dado entrada en un momento de debilidad.

Si te lo presta, esperará recuperarlo. Puedes olvidarte de que alguien preste una cantidad relevante a una empresa naciente, de modo que de una forma u otra tienes la obligación personal de devolverlo. Si tu proyecto ha salido mal, has perdido lo que pusiste tú y además te queda la obligación de devolver a otros lo que te prestaron, no quedas en muy buena situación.

No hay ninguna opción buena (sin problemas) para la financiación, pero estas estrategias te pueden funcionar:

- Procura conseguir por ti mismo todo lo que puedas. Si tienes vivienda en propiedad, es posible rehipotecarla para conseguir financiación adicional. La ventaja es que pagarás un tipo de interés más ventajoso que si pides un crédito al consumo.

- Cuando negocies con el banco la apertura de la cuenta de la empresa, pide desde el principio una línea de crédito. Sin línea de crédito, no abras la cuenta. Aunque no te den mucho dinero, te permite tener un colchón para hacer frente a los pagos trimestrales a Hacienda, por ejemplo, o a las nóminas. Visita varios bancos, a ver qué te ofrece cada uno, y usa las distintas ofertas para conseguir mejores condiciones de los otros.

  Con la línea de crédito pagas solo el interés del dinero que tienes dispuesto, no del total, con lo que eso supone tener un margen de maniobra sin coste hasta que realmente lo necesites. Si la pides al principio, y sobre todo si la pones como condición para abrir la cuenta, es más fácil que te la concedan. Como esperes a necesitarla, será imposible. Los bancos solo prestan a quien creen que les devolverá el dinero, y ese alguien no puede ser quien tiene una cuenta en descubierto.

- Si te van a financiar los F&F (familia y amigos), procura dejarles bien clara la diferencia entre invertir y prestar: el que invierte, arriesga; el que presta, recupera su dinero. Si invierten, explícales una y otra vez que pueden perder su dinero, y cuando ya lo tengan claro, explícaselo otra vez. De lo contrario, te

verás en la obligación moral (si la cosa acaba mal) de devolverles el dinero, pero tendrás que entregarles parte de los beneficios si va bien. Mal negocio para ti, porque ellos acaban ganando sin arriesgar. Si te prestan dinero, tienes que devolvérselo antes o después. Procura dejar claro que será así, y si tienes dificultades para hacerlo explícales qué estás haciendo para pagarles y cuando lo harás.

Si tienes cualquier duda acerca de si van a entender estas cosas, rechaza su oferta. No tiene sentido arriesgarte a perder una amistad o tener un enfrentamiento en la familia por cinco o diez mil euros.

- Olvídate de que un banco preste dinero a tu empresa. Lo primero que te van a pedir son garantías personales, y te pondrán muchas más pegas si pides 20.000 euros para un proyecto empresarial que para comprarte un coche. Así que lo que puedes hacer, si realmente necesitas esos 20.000 euros, es pedir el dinero para un coche, y luego dedicarlo a tu empresa. No es que sea muy ortodoxo, pero mientras lo devuelvas no tendrás problemas. Y si tienes alguna duda acerca de si podrás devolverlo, no se te ocurra pedirlo.

Por supuesto, no puedes hacerlo mientras estés parado, pero sí cuando ya te hayas dado de alta como autónomo, aunque es posible que tengas que pedirlo con tu pareja, si es que tiene un sueldo estable.

- Los inversores externos, business angels o capital-riesgo o como los quieras llamar, son como las meigas: *haberlos, hailos*. Pero acceder a ellos no es fácil, así que lo mejor, si tienes claro que esa es la mejor opción, es ponerte en manos de alguien que tenga experiencia en este tipo de tratos. En eventos como Iniciador o First Tuesday puedes encontrar inversores o gente que ha conseguido financiación por esta vía.

  Requiere tiempo, dedicación, solo es viable para determinado tipo de empresa o de plan de negocio, no siempre los inversores que consigues son los adecuados… pero si lo consigues y te funciona puedes tener como resultado algo como Google.

- Por último, tal vez se te haya ocurrido pensar en ayudas públicas para emprendedores. Olvídate. En casi todos los casos el esfuerzo que se requiere no compensa. Aunque te la concedan, el dinero llega tarde y mal, y hubieras ganado mucho más dedicando ese esfuerzo a vender más.

De todas maneras, puedes preguntar en la cámara de comercio local, por si hay algo que pueda ser asequible. Y hay empresas que te asesoran y te ayudan para preparar las solicitudes, de modo que si tienes claro que quieres optar a una ayuda concreta puede venirte bien para que no te la rechacen por un papel mal presentado.

Selecciona la mejor idea antes de lanzarte

Los algoritmos genéticos son técnicas de inteligencia artificial que permiten encontrar soluciones a problemas complejos en los que no tenemos todos los datos de partida. Se basan en simular el procedimiento por el que la selección natural ha

producido las distintas especies de seres vivos: crear una "población" de soluciones distintas, eliminar las peores, modificar y combinar entre sí las buenas y volver a empezar el ciclo aplicando la selección a estas soluciones modificadas.

Si tienes el tiempo suficiente, un método para eliminar soluciones malas y otro método para recombinar las buenas, puedes conseguir un tigre a partir de un poquito de grasa, agua y unos cuantos azúcares, aminoácidos y ácidos nucleicos.

Ahora diréis ¿y qué tiene eso que ver conmigo y con mi empresa? Pues resulta que así funciona también el mercado. Muchas empresas se crean continuamente. Algunas prosperan, otras mueren al poco de nacer y otras más desaparecen después de unos años de éxito porque no son capaces de adaptarse a unas condiciones externas que han cambiado.

Pero tú también puedes aprovechar ese método para conseguir una empresa rentable. Solo que en lugar de esperar a ver si tu empresa fracasa cuando ya has invertido un montón de tiempo y dinero, puedes aprovecharlo para probar ideas en las que inviertas muy poco.

Veamos un caso práctico. Autodesk, la empresa creadora de Autocad, surgió a comienzos de los 80 a partir de una

observación: los ordenadores personales iban a tener éxito, iban a venderse miles de ellos, y los compradores necesitarían software. Así que decidieron crear cuatro o cinco programas que pensaban que podían funcionar: una base de datos, un procesador de textos… y, efectivamente, un programa de CAD.

Empezaron a ir a ferias y a hablar con clientes potenciales cuando apenas tenían código escrito y solo podían enseñar unos folletos. Ahí vieron que el CAD podía ser un producto demandado, y se centraron en él. Unos años después cada dólar que habían invertido se había convertido en 1.000.

Lo interesante es que al principio su idea iba más por el "escritorio automatizado", de ahí el nombre de Autodesk. Si se hubieran obcecado en desarrollar su solución de base de datos y no salir al mercado hasta que estuviera totalmente terminada, en el mejor de los casos les recordaría tanta gente como a Ashton Tate. (Que levanten la mano los que sin ir a Google sepan qué fabricaban).

De modo que la primera lección que debemos sacar es que hay que tantear al mercado antes incluso de tener un producto. Y tantear al mercado no significa preguntar a nuestros conocidos. La mayoría, por temor a decepcionarte, te van a decir que tu idea es buena.

Scott Adams, el creador de Dilbert, escribió en su blog acerca de cuándo debes aceptar que tu idea no tendrá éxito y es el momento de abandonar. Se supone que sabe de lo que habla, porque según su propia cuenta ha fracasado en 30 aventuras empresariales y sólo ha tenido éxito en 3.

Su idea puede parecer sorprendente a primera vista: si a todo el que le enseñas un producto le gusta, el producto no tendrá éxito. Adams explica que la razón es que si le "gusta" a todo el mundo, no le "apasiona" a nadie. Para tener éxito, debes conseguir que alguien se apasione por tu producto, aunque sólo sea un 10% del público y el 90% restante lo aborrezca.

El motivo es que si a toda esa gente que te dice que tu idea "está bien" le pides que se rasque el bolsillo y pague por ella, la respuesta probablemente sea otra. Es muy difícil convencer a alguien de que pague por algo que se limita a "estar bien". Es mucho más fácil que alguien pague por algo que realmente le entusiasma.

¿Y cómo consigo tantear al mercado?

El método tradicional para probar si una empresa podía funcionar era hacer estudios de mercado. Mostrar el producto a grupos de usuarios seleccionados según sus características, hacer encuestas, probar variantes de un

prototipo en localidades pequeñas, ese tipo de cosas. Eran caros, pero más caro era montar una fábrica para hacer un producto que nadie quisiera.

Ahora Internet ha cambiado todo eso.

Crear una página web o escribir un libro electrónico son casi gratis. Sólo requieren tiempo. Pero pueden ser excelentes tubos de ensayo para probar nuestras ideas de negocio. Incluso aunque tu idea tenga que ver con vender productos y no servicios, también puedes utilizar este método.

Se trata de crear una página web sencilla en la que ofrezcas un documento electrónico con información relacionada con lo que en realidad quieres vender. Supongamos que se trata de alimentos ecológicos para mascotas. Escribes un documento electrónico de 25 o 50 páginas con información relevante sobre el tema (si realmente piensas crear una empresa, más te vale que seas capaz de escribir al menos eso sobre el producto o servicio que vas a vender). Explicas por qué las mascotas crecen más sanas con alimentos ecológicos, dónde se pueden comprar, qué tipo de dietas son más adecuadas para las distintas razas, etc. Me estoy inventado todo, pero espero que os sirva para haceros una idea. Al final se trata de tener un documento verdaderamente útil, que alguien interesado en el tema esté dispuesto a comprar.

Una vez creado, lo vendes en esa página sencilla por 15 o 20 euros. En realidad no importa tanto la cantidad, se trata de comprobar si alguien está dispuesto a pagar por esta información (porque entonces es probable que esté también dispuesto a pagar por el producto o servicio relacionado). Si no quieres complicarte la vida montando una tienda electrónica y tu mercado es de lengua española, puedes subirlo a Bubok y que ellos se ocupen de todo lo relacionado con la venta. En la página simplemente pones el enlace al libro en Bubok, y ya está.

Ahora el problema es que si no lo publicitas no puedes saber si realmente alguien está interesado. Pero puedes crear una campaña en Google AdWords (es gratis darse de alta, tú controlas cuánto vas a gastar cada día como máximo, cuando empieza y termina la campaña e incluso si lo necesitas puedes seleccionar geográficamente a quién se van a mostrar tus anuncios. Así, una campaña te puede costar entre 100 y 500 euros. Que a algunos puede parecerles mucho dinero, pero realmente es una ganga comparado con lo que cuesta un estudio de mercado "tradicional". Y quién sabe, si se vende bien a lo mejor amortizas la inversión en publicidad o incluso descubres una fuente de ingresos recurrentes.

Si usas Google Analytics o un servicio similar puedes saber qué porcentaje de los que hacen click en el anuncio pasan en la página el tiempo suficiente como para leerla, y cuántos de

ellos acceden al enlace en el que se compra el documento (que no son los mismos que terminan la transacción y pagan). Así puedes empezar a tener estimaciones acerca de qué porcentaje de clientes potenciales interesados en tu oferta están dispuestos a dejarse dinero en ella, y al menos tienes un dato real en el que basar tus presupuestos de marketing.

Y si poca gente sigue el enlace de AdWords, y menos todavía paga por tu información, ya sabes que tienes una idea difícil de vender. No quiere decir que sea imposible montar un negocio sobre ella, pero sabes que te va a costar convencer a tus clientes potenciales. Tú sabrás si sigues empeñado en sacarla adelante o es mejor darle algunas vueltas, pensar en otro enfoque o sencillamente descartarla y pensar en otra cosa.

Lo que es más difícil en esta estrategia, en realidad, es aceptar que tu idea es mala y que debes pasar a otra, o cambiar aspectos esenciales para volver a lanzarla. Demasiadas veces el emprendedor se encariña con su idea y no acepta que deba morir para dejar paso a otras ideas con más futuro.

Trabajar desde casa

Las historias de emprendedores como Steve Jobs, Jeff Bezos o Hewlett y Packard que crean una megaempresa desde el garage de su casa nos atraen a todos. Empezar desde casa, además de permitirnos ahorrar el dinero del alquiler de un despacho (cosa que no viene mal al principio, cuando necesitamos controlar cada céntimo) evita el traslado diario, y eso en una gran ciudad puede significar que tenemos una o dos horas más cada día que dedicar a la empresa.

Pero trabajar desde casa tiene sus inconvenientes, y muy serios. Es muy muy fácil, si uno se deja deslizar por la pendiente de la dejadez, encontrarse unos meses más tarde tirado en un sofá con un plan de negocio que no se llegó a terminar nunca, con una página web a medio hacer, con el dinero que teníamos para montar la empresa agotado, con algún contacto pendiente de llamar desde hace semanas y con decenas de horas invertidas cada mes en ver programas de televisión para marujas.

Así que, por si son de utilidad, aquí van mis consejos para conseguir ser productivo trabajando desde casa:

1. Madruga. Nunca deberías levantarte después de las 9, y sería mejor hacerlo antes de las 8. Hay gente que trabaja mejor por la tarde, o incluso por la noche, pero aunque uno se haya acostado a las dos de la mañana es mejor echar una siesta para compensar las horas de sueño perdidas que levantarse tarde.

Cambiar el horario con respecto al resto del mundo hace que no estés disponible cuando otros lo están. Pero sobre todo impide que tengas un horario estable, en el que haya unas horas de trabajo al día aseguradas.

2. Cuida tu aspecto todos los días. No es cuestión de ponerse chaqueta y corbata para trabajar en casa, pero no

deberías prescindir de la ducha y el afeitado (o el peinado en el caso de las féminas) ni de vestirte con ropa diferente a la que has utilizado para dormir. El rito del aseo y el vestido ayuda a ponerse en situación de trabajar.

3. Lleva a los niños al colegio. Aunque a tu pareja le venga bien, hazlo tú. Te obliga a madrugar y a ponerte en funcionamiento desde primera hora del día. Además hablas con gente, aunque sea pequeñita y llorona, y eso cambia tu estado mental.

Si no tienes niños, sal a comprar el pan o el periódico. O vete al banco a hacer una gestión. Lo que sea, pero salir de casa pronto te obliga a vestirte y asearte, y ver gente y hablar con ella nos impide caer en la dejadez.

4. Planifica tu día. Aquí cada uno tiene su receta: hay quien empieza por las tareas rutinarias para quitárselas de en medio, quien prefiere empezar por lo importante, quien organiza la jornada en bloques estrictos o quien simplemente tiene una idea general de lo que debe hacer por la mañana o por la tarde.

Eso es lo de menos, con tal de que sigas un sistema que funcione y de que al final del día hayas conseguir hacer el trabajo que te propusiste. Lo importante es saber antes de empezar qué quieres conseguir ese día, qué tareas tienes

pendientes y organizar el trabajo de modo que lo más urgente no quede sin hacer.

Uno de los problemas de no tener un jefe que te exija es que puedes caer en la tentación de dedicarte a lo que más te gusta, y no siempre eso es lo más necesario para la empresa. Puede ser más gratificante desarrollar un nuevo producto que preparar una declaración de impuestos, pero no dar parte de tu tiempo (además de tu dinero) a Hacienda suele tener consecuencias desagradables.

5. Organiza tu lugar de trabajo. Es posible que no tengas un garaje que dedicar a tu empresa, pero siempre debes tener al menos un rincón exclusivo. Unas estanterías para los papeles, un puesto de trabajo con todo lo necesario y un ordenador, impresora y teléfono móvil dedicados sólo a la empresa. No, no sirve el ordenador de los niños, porque tendrá un virus justo el día que tengas que usarlo para algo importante. Y tampoco funciona tener un portátil que llevas de un lado a otro de la casa en función de lo que haga el resto de sus habitantes. Para concentrarse y ser productivo, no puedes perder el tiempo buscando cosas que no están a mano.

6. Exige respeto a los que conviven contigo. Separa claramente las horas de trabajo de las que estás disponible para el resto de la familia, negocia estas horas y una vez

aceptadas por todos mantente firme a la hora de dedicarlas a tu empresa. El que estés en casa no significa que los niños pueden interrumpir tu trabajo para preguntarte una duda de matemáticas, ni que tu pareja puede pedirte que le ayudes a preparar la cena, o que seas el encargado de hacer los recados o atender al señor que viene a media mañana a reparar la lavadora.

Con toda la flexibilidad del mundo, puedes aprovechar que eres tu propio jefe para hacer una gestión para la familia en horario laboral, pero antes de hacerla deja siempre claro en qué momento vas a compensar esa hora perdida.

Si tienes una puerta que separa tu lugar de trabajo del resto de la casa, ciérrala y no la abras mientras estás trabajando salvo que haya un incendio o alguien herido. Si los niños se pelean, ya harán las paces. Si tu pareja necesita tu ayuda para una tarea doméstica, recuérdale el pacto y dile que lo harás más tarde, cuando acabe tu horario de trabajo.

7. Respeta tú mismo tu horario. No decidas a media mañana que vas a hacer un descansito para ver un vídeo en YouTube que te acaban de pasar, jugar una partidita al juego que te tiene enganchado o "desconectar" viendo la tele. No harías ninguna de estas cosas en la oficina, así que no las hagas en tu casa. Esos cinco minutitos de descanso se habrán

convertido en dos o tres horas perdidas antes de que te hayas dado cuenta.

Si necesitas desconectar (y todos necesitamos desconectar cada cierto tiempo) aléjate de cualquier pantalla, sal a la calle a dar un paseo, haz algo de deporte o de yoga o simplemente prepárate un café y tómatelo mientras oyes un poco de música. Ponte un tiempo máximo de descanso (nunca más de media hora) y después vuelve al trabajo.

8. Haz un curso. Por lo menos una vez al mes, haz un curso que tenga alguna relación con tu empresa o tu sector o con la economía en general, o asiste a un seminario, o a una conferencia. Hoy en día hay multitud de actos, de presentaciones de empresas y de cursos gratuitos organizados por las administraciones o las cámaras de comercio.

Aunque pueda parecer una pérdida de tiempo, los cursos te obligan a vestir "el traje de faena" de vez en cuando y te permiten tener conversaciones "profesionales" con otros emprendedores o con gente de tu sector. Un baño de realidad de vez en cuando, además, puede proporcionarte información valiosísima que no está en Google, no sólo la que se imparte "oficialmente", sino sobre todo los rumores y las tendencias que se comentan en los pasillos.

9. No pierdas los contactos profesionales. Si, como es habitual, estás poniendo en marcha la empresa después de unos años de experiencia profesional, tendrás una red de conocidos más o menos amplia. Preocúpate de mantener el contacto con ellos: llámales por teléfono, queda a comer con ellos, envíales un correo electrónico de vez en cuando…

Por un lado, puede venirte bien si la empresa fracasa y tienes que buscar otra salida laboral. Pueden ser también una fuente de información sobre el sector e incluso de oportunidades de negocio. Pero, sobre todo, provocan que cuentes cómo va tu proyecto (lo que te hace verlo con perspectiva), te ayudan a verte a tí mismo como un profesional en activo y te animan a seguir en el empeño. Cuando estás en medio de las dificultades propias del lanzamiento de la empresa, recordar cómo son las cosas en el mundo corporativo puede ser un buen acicate para buscar el éxito.

Formalidades

A estas alturas alguien se estará preguntando si no debía haber constituido ya formalmente su empresa. De hecho, es posible que ya haya empezado a gastar dinero: habrá hecho alguna campaña en AdWords para tantear, tal vez haya comprado un portátil o registrado un dominio…

Mi consejo es esperar todo lo posible este momento. Todos los gastos que vayan a nuestra cuenta particular, si en el futuro constituimos una empresa con socios, podemos considerarlos aportaciones nuestras como socio de la empresa, o podemos revenderle el bien a la empresa (tanto si

es algo tangible como si es un dominio o incluso un estudio de mercado).

¿Y por qué esperar? porque formalizar la actividad, tanto si se hace como autónomo como si se hace como empresa, implica retratarse ante Hacienda y la Seguridad Social, y a partir de ese momento empieza la sangría. Ya no puedes dejar de pagar, de hacer declaraciones, papeleos, trámites.. lo que te obliga a contratar los servicios de una gestoría que te asegure que no cometes errores.

Si en cualquier momento decides dejarlo, ya no puedes hacerlo fácilmente.

De modo que lo mejor es esperar, cuanto más, mejor. Formalizar la empresa es imprescindible para dos cosas: contratar personas y facturar. Hasta que no tengas que hacer ninguna de las dos, espera.

¿Sociedad limitada o autónomo?

La duda, cuando vas a formalizar tu empresa, es qué forma legal elegir. Para una pequeña empresa como la que puede crear un parado sin mucho capital, básicamente hay dos opciones: hacerse autónomo o crear una Sociedad Limitada.

Yo soy más partidario de la Sociedad Limitada, por estas razones:

1. Confianza y respetabilidad. Cualquier empresa tiene que interactuar con otros agentes económicos: bancos, administraciones, otras empresas… Tendrán que alquilar un local, comprar muebles, tal vez pedir financiación. Para todas estas cosas, una SL siempre da más confianza que un autónomo.

El problema con los autónomos es que cualquier problema, incluso de salud, puede hacer que deje el negocio. El que le va a alquilar el local, o el banco al que solicita el préstamo, sabe que una SL seguirá existiendo aunque uno de los socios se retire. Y el problema es aún más grave con clientes potenciales: una SL da imagen de seriedad, es un ente que permanece, pero un autónomo puede estar hoy trabajando y dejarlo mañana. Por tanto, un proyecto largo, complejo o importante no se le puede confiar a un autónomo, salvo que exista una relación previa de mucha confianza.

2. Formalismo para entradas y salidas de socios. Cuando dos o más personas se reúnen para crear una empresa, cada una tiene diferentes expectativas. Uno puede estar dispuesto a trabajar 24 horas al día y apostar todo su capital para sacar adelante la empresa, mientras que para otro puede ser simplemente una actividad entretenida. Uno puede tener

interés en obtener beneficios lo antes posible, y otro preferirá reinvertir para consolidar la empresa.

Este tipo de diferencias acaba generando tensiones, y si no existe un marco formal que defina las entradas y salidas de socios, la empresa se romperá en el primer envite. Una SL permite acotar qué participación tiene cada uno de los socios, y define una vía para la salida (la venta de esta participación). Lógicamente, una SL no es una varita mágica que evite los problemas entre socios, pero al menos es un entorno más seguro que un simple acuerdo verbal entre autónomos.

3. Limitación de responsabilidad. Esto es muy importante. Aunque uno esté protegido por seguros de responsabilidad civil, si es un autónomo cuando hay un problema que no esté cubierto por ningún seguro responde de él con su patrimonio. Con todo su patrimonio, incluyendo la casa en la que viven sus hijos.

Una SL responde sólo con los recursos propios de la empresa, y protege el patrimonio de sus socios. Es muy improbable verse en una situación así, pero aunque sólo sea por precaución ya compensa crear la Sociedad.

4. Una SL es una inversión. Si la empresa funciona bien y va facturando, ganando dinero y creciendo cada año, su valor

crece. Esos 3.000 euros que se han invertido en un principio pueden convertirse con el tiempo en 300.000, o en tres millones. Si al cabo del tiempo uno de los socios decide salir, puede vender su participación y obtener un dinero como compensación por todo el valor que ha contribuido a generar.

Si un autónomo decide abandonar al cabo de unos años, no puede llevarse con él nada más que los conocimientos y experiencias adquiridos. Habrá ganado más o menos dinero en esos años, pero no podrá vender a otros su negocio.

En mi opinión, estas son razones suficientes para optar por la Sociedad Limitada. Evidentemente, una SL tiene sus complicaciones: es más costosa de poner en marcha, hay compromisos ineludibles con Hacienda y la Seguridad Social, hay que llevar una contabilidad oficial, debemos pasar por el notario para hacer cualquier cambio… Pero precisamente estos formalismos están orientados a darle estabilidad y garantizar su viabilidad.

Respecto al coste de la SL, es importante saber que los 3.000 euros de capital social solo tienes que tenerlos físicamente en el banco en el momento de constituir la sociedad. Después los puede usar la empresa. No es una situación ideal tener que tirar de ellos, pero si es necesario puedes tener que hacerlo

hasta que empieces a ingresar el dinero que vayas facturando.

Para constituir la sociedad puedes usar el portal CIRCE, donde además de consultar información sobre los distintos tipos de empresa puedes constituir la tuya telemáticamente.

Otros tipos de sociedad

Hay otros tipos de sociedad, pero son menos aconsejables que la SL para un emprendedor con pocos recursos:

Sociedad Anónima. Tiene más requisitos formales y un capital social más elevado que una SL. Si puedes constituir una SA no deberías estar leyendo esto.

Sociedad laboral. A veces se recomienda esta forma cuando la empresa la impulsan dos o tres socios que van a ser también los trabajadores de la misma. Tiene algunas ventajas en cuanto a ayudas y subvenciones, pero el problema es que es muy rígida en su regulación: tienes problemas para incorporar socios capitalistas o para contratar personal que no sea socio. A largo plazo, si la empresa pretende crecer, no es una buena opción.

SL Nueva Empresa. Para un emprendedor que crea la empresa solo o con algún socio menor, puede ser una opción muy atractiva. Los trámites se hacen on-line y son muy rápidos, y puedes tener algunas ayudas o subvenciones. EL problema de que el nombre de la SLNE tenga que coincidir con el del socio principal se solventa porque se puede cambiar en los tres primeros meses sin coste.

Para los trámites, además de lo que ofrece CIRCE puedes acudir a tu cámara de comercio, donde deberían tener un punto de asesoramiento y tramitación para la constitución de empresas.

En cuanto tengas la empresa formalizada, debes contratar un servicio de asesoría fiscal, contable y laboral. Aunque sepas algo de estos asuntos, lo mejor es aprovechar ese conocimiento para verificar que hacen bien su trabajo, o para decidir en caso de que un asunto tenga varios enfoques posibles. Pero tu tiempo es mejor dedicarlo a conseguir que la empresa salga adelante que a rellenar formularios y pelearte con Hacienda.

En eConta, empresa del grupo BBVA, puedes tener el servicio por menos de 150 euros al mes, y funciona a través de Internet. Si prefieres el trato humano, lo mejor es visitar tres o cuatro gestorías que te pillen cerca, pedirles ofertas y

quedarte con la que te inspire más confianza y tenga mejor precio.

El nombre de tu empresa

> *What's in a name? That which we call a rose By any other word would smell as sweet.*
>
> *William Shakespeare, de Romeo y Julieta (II, ii, 1-2)*

Sí, una rosa olería igual de bien si la llamáramos con otro nombre. Pero ¿funcionaría igual de bien una empresa con otro nombre?

Cuando ya has comprobado que tu empresa puede ser viable, tienes claro cómo vas a organizar las operaciones, cómo vas a producir y cómo vas a vender, llega el momento de decidir el nombre de la empresa. Si te equivocas con él, es para siempre, así que conviene tener en cuenta algunas cosas:

- **Debe ser fácil de escribir, de pronunciar, de leer y de recordar**. Al menos en el lenguaje del primer mercado, pero conviene que no suene demasiado extraño tampoco en inglés, por si acaso algún día hay que tener tratos con gente de fuera.

No es fácil cumplir con los cuatro requisitos, y además hacerlo en dos idiomas, pero es fundamental si no queremos perder clientes que recuerdan una publicidad de un producto pero no recuerdan el nombre de la empresa que lo ofrece.

Y es fundamental que sea fácil de pronunciar, si queremos que nuestros clientes no pidan el producto de la competencia simplemente por miedo al ridículo de pronunciar mal el nuestro.

- **Conviene que empiece por la letra 'a'**, o una de las primeras del alfabeto. Esto no es imprescindible si nuestros clientes nos encuentran en la calle o en la estantería de un comercio, pero si hay alguna posibilidad de que nos busquen en un listado, conviene estar entre los primeros.

En Alanta conseguimos un contrato con el Ministerio de Administraciones Públicas gracias a que el nombre de la empresa empieza por A. En realidad, nos conocían de una charla que había dado yo unos meses antes, y después hubo que pelear la oferta con la competencia y demostrar que la nuestra era la mejor, pero el hecho es que nos llamaron porque nos vieron en un listado de empresas que por aquél entonces ofrecía la web de Hispalinux en la primera página, y entonces se acordaron de la charla.

- **Procura que evoque a qué se dedica tu negocio.** No es imprescindible llamar a tu empresa "Taller de chapa y pintura Gutiérrez", pero ¿por qué no ayudar a tus clientes a que identifiquen a qué te dedicas?. Analiza los nombres de tu competencia, descubre qué tienen en común la mayoría (alguna palabreja en inglés si se dedican a la tecnología, algún nombre italiano o francés si están en el sector de la moda, etc.) y utiliza ese conocimiento para buscar o crear un nombre que sea original pero no se aleje demasiado del estándar.

- **Asegúrate de que te sientes cómodo con el nombre.** Ese nombre que sonaba tan bien en un pub a las dos de la madrugada puede no ser tan adecuado el día siguiente por la mañana. Antes de imprimir las tarjetas de visita y reservar el dominio, pronuncia el nombre en voz alta delante del espejo, imaginando que te presentas a pedir un crédito al director de un banco, y díselo también a amigos y familiares. Si no se parten de risa, y a tí no te da vergüenza, adelante.

- **Google es tu amigo.** Comprueba que no hay otra empresa (especialmente si es de tu sector) utilizando el mismo nombre, y ya de paso verifica también que hay un dominio decente disponible. Mejor un .com o un .es (si tu mercado se limita a España), porque muchas personas los ponen por defecto, pero puede ser un .org o un .net. En cualquier registrador de dominios puedes comprobar si el que buscas está disponible.

Si tienes tiempo, puedes comprobar también que no hay connotaciones negativas en el nombre. Por ejemplo, que no es el apellido de un asesino en serie. E incluso puedes utilizar Google e Internet para ayudarte con la inspiración, buscando palabras relacionadas con el concepto que quieres transmitir con tu nombre.

- **Distingue entre el nombre de la empresa y el nombre del producto.** Al principio es muy probable que tu empresa

ofrezca un solo producto y que los nombres coincidan. Pero los productos tienen una vida más corta que las empresas, así que es mejor no verte obligado a cambiar el nombre de tu empresa porque el producto que vendías ya no la define.

Y poco más. Si el nombre que has elegido pasa todos los filtros, prepara tres variantes (pueden ser una coletilla añadida al nombre que has elegido) y corre a registrarlo.

¿Cuándo está listo?

Cuando el emprendedor primerizo e ilusionado se lanza a definir el producto que va a poner en el mercado, normalmente tiene claro lo que quiere: "lo mejor de lo mejor". Calidad de la buena, nada de fabricado en China. Algo que "le van a quitar de las manos". Y si es un servicio,

no lo prestarán técnicos de medio pelo, sino profesionales experimentados con años de curriculum a sus espaldas.

El problema, claro, es que como dice el refrán "lo mejor es enemigo de lo bueno". Y hacer el producto perfecto, además de caro, muchas veces es imposible. Entre otras cosas, porque supone dedicar mucho tiempo y esfuerzo a limar aristas, a hacer retoques, a cambiar una pequeña cosita que resulta que tiene impacto en otras "pequeñas cositas…" Y al final después de meses uno se encuentra con que el producto no se ha terminado, pero el dinero sí.

Podemos tomar ejemplo de los desarrolladores de Django, un framework para programar con Python. Después de años estaban dispuestos por fin a lanzar la versión 1.0, y su planteamiento fue este.

1. Pusieron una fecha límite para el lanzamiento. Sin ese límite, los días se convierten en semanas, las semanas en meses, y al final el tiempo ha pasado y nunca has alcanzado tu objetivo.

2. Como la fecha límite marca un tope para las cosas que puedes hacer, priorizaron la funcionalidad que tendría esa versión del producto según 3 criterios:

- Cosas que deben estar obligatoriamente en la versión 1, y que pueden retrasar el lanzamiento si no están listas.

- Cosas que sería bueno que estuvieran, pero si no da tiempo se quedarán para más adelante.

- Cosas que ya saben que quedarán fuera, aunque sea una pena. Ya habrá una versión 1.1, o 2.0.

Como veis, el software libre no solo es útil en si mismo, sino que además el proceso abierto y público de desarrollo nos permite descubrir prácticas que podemos incorporar en nuestras empresas.

¿Queréis otro ejemplo? Cuando Apple lanzó la primera versión del iPhone, se criticó que no tuviera GPS y que no fuera 3G. Ahora estas funciones están ahí, y por la mitad de precio que antes. Pero lanzando una primera versión que ya era rompedora, aunque todavía no hubieran conseguido embutirle también el 3G y el GPS, Apple consiguió varias cosas. Primero, vender una cantidad disparatada de teléfonos, que no es poco. Pero además, posicionarse como el líder en teléfonos “pijos”, mirando por encima del hombro a competidores establecidos como Nokia o HTC. Y todavía más: aprender lo suficiente del negocio y de la tecnología

como para sacar un dispositivo mejor, más barato y que les reportará muchos más beneficios.

Ya hemos hablado de Autodesk, que primero acudió a una feria con poco más que unos folletos y después desarrolló el producto (AutoCad) basándose en la información que obtuvieron de los visitantes interesados. Es interesante leer esto que escribió su fundador, John Walker:

> *De lo que estoy hablando es del "Culto del Diseño" – la idea completamente absurda de que con una investigación adecuada, nuestro poderoso intelecto, junto a procesos de gestión innovadores y, ah sí, herramientas de diseño, modelado y simulación rompedoras, podemos crear, ab initio, productos que pueden ser fabricados en masa desde cero exactamente con los costes y niveles de calidad previstos, que sean aceptados inmediatamente por los consumidores identificados y retornen el beneficio esperado a sus desarrolladores.*
>
> *Que montón de gilipolleces. [...]*
>
> *Rotundamente la única manera que conozco de tener éxito con un producto innovador es juntar algo rápidamente, sacarlo por la puerta, persuadir a algunos "early-adopters" pirados de que empiecen a*

> *usarlo, y después evolucionarlo rápidamente en un ciclo de mejora basado en la aceptación del mercado y dirigido por una lista de deseos de usuarios reales.*

Otro caso paradigmático es el de Vignette. Para los que no lo conozcan, Vignette es una herramienta de gestión de contenidos (como pueden ser Wordpress, Joomla o Drupal) de clase empresarial. Es decir, que sirve para hacer webs todo lo grandes y complejas que necesitemos, en las que pueden intervenir equipos de centenares de personas distribuidas por todo el mundo. Es el software que está detrás de las webs de grandes empresas como el Grupo Santander y organizaciones como el Ayuntamiento de Madrid.

No es un software nada barato. Sólo en licencias una instalación de Vignette puede costar cientos de miles de euros, y si agregas los servicios, lo habitual es que el proyecto salga por unos cuantos millones. Hasta ahí, lo normal en entornos de software corporativo.

Lo que no es tan habitual es lo que recibías hasta hace poco a cambio de esos cientos miles de euros. No una caja troquelada con unos CD estampados, un manual de usuario y unos hologramas que certifican la autenticidad, como cualquier producto de Microsoft. Ni siquiera unos bits, algo virtual pero que tiene un procedimiento de instalación y a

partir de ahí es usable, como las aplicaciones que descargas de Internet. Vignette consistía en código, funciones y librerías más o menos coherentes entre sí pero que requerían unos servicios de implantación especializados, porque instalarlos no era cuestión de arrancar un programa, responder a unas preguntas y pulsar el botón "siguiente" unas cuantas veces.

Dicho de otro modo: Vignette, un producto que se vendía por cientos de miles de euros, no era un producto "terminado". La empresa no había perdido el tiempo creando instaladores, puliendo la interfaz de usuario, editando manuales o fabricando CDs. Tenían algo tan valioso como para que grandes empresas estuvieran dispuestas a pagar mucho por el "producto", y al fin y al cabo quien tenía que acceder directamente al producto no era el cliente final, sino el especialista que lo instalaba y configuraba. Así que tenía todo el sentido no perder el tiempo en "adornos" ni en facilitar la vida a usuarios casuales, y centrarse en ofrecer más funcionalidad a los expertos.

No es que fuera muy elegante, pero ganaron mucho dinero siendo de los primeros en tener algo que ofrecer cuando a finales de los noventa las puntocom y las grandes empresas demandaban soluciones de gestión de contenidos. Si hubieran esperado a tener un producto "redondo" y perfecto para salir

al mercado, probablemente no hubieran sido capaces de sobrevivir al desastre de las puntocom.

Así que ya sabes: ponte una fecha, valora con realismo qué puedes hacer para tener un producto "terminado" ese día, y deja la perfección para más adelante.

¿Qué precio le pongo?

Determinar el precio de un producto o servicio es una de las tareas más difíciles a las que se enfrenta el emprendedor. Es como describe Muñoz Seca en La Venganza de Don Mendo el juego de las siete y media:

> *[...] un juego vil*
> *Que no hay que jugarlo a ciegas*
> *Pues juegas cien veces, mil*

> *Y de las mil ves, febril,*
> *Que o te pasas o no llegas.*
> *Y el no llegar da dolor*
> *Porque indica que mal tasas*
> *Pero ¡ay de ti si te pasas!*
> *Si te pasas es peor.*

Una tentación muy común es bajar los precios. El razonamiento viene a ser algo así como que para competir con los establecidos tu principal arma es el precio, ya que no cuentas con factores como el prestigio, la experiencia o las referencias. En el fondo, lo que hay detrás es desconfianza por parte del emprendedor hacia el producto o el servicio que está intentando posicionar en el mercado.

La Harvard Business School publicó un artículo titulado "Low Prices = More Customers? Not Always". Es decir, "¿Precios bajos = más clientes? No siempre". En él se dicen cosas como ésta:

> *Las bajadas de precio proactivas no te hacen diferente, ni mejor. Te hacen más pobre, a menos que tengas la evidencia, los datos, y las matemáticas que prueben otra cosa. Esto es verdad independientemente de cómo bajes los precios. Puedes bajarlos mediante reducciones directas de*

> *precio, ofreciendo cupones o descuentos, y apilando servicios para tus clientes con tal de cerrar un trato o asegurar una relación ya existente con un cliente.*
>
> *[...]*
>
> *Bajar los precios casi siempre resulta en una enorme transferencia de riqueza de los accionistas de la empresa a los clientes. Diriges una empresa, no una ONG.*

Hay que analizar cada caso, y probablemente una empresa pequeña que acaba de empezar pueda colarse en algunos clientes simplemente porque puede ofrecer precios mejores y seguir ganando dinero. Pero en general, y a largo plazo, es preferible cobrar un precio razonable y aprovechar la ventaja de costes para ofrecer mayor calidad.

En cualquier caso, es fundamental conocer el valor que ofreces a tus clientes. Por eso es importante, para fijar el precio, basar tu propuesta en una necesidad del mercado y no en una idea genial, como explicábamos anteriormente.

Partir de lo que nos cuesta a nosotros producir ese bien o ese servicio nos lleva a cometer errores como fijar precios muy por debajo de lo que el mercado está dispuesto a pagar o

precios elevados que el mercado no está dispuesto a asumir, como en el juego de las siete y media.

César Pérez Carballada explica muy bien en su blog por qué es importante partir del valor percibido por el usuario para determinar el precio, incluso antes de crear el producto.

Y es que, al final, la esencia del libre mercado es esa: tu cliente valora lo que le ofreces más de lo que a ti te cuesta producirlo. Te paga por ello, y los dos salís ganando. Si a ti te cuesta 10, y lo vendes por 1.000, será porque para tu cliente eso que le ofreces vale más de 1.000. Te has ganado los 990 de diferencia.

Habrá quien piense que en tiempos de crisis, cuando todo el mundo busca gastar lo menos posible, no es momento para ser caro. Seth Godin escribió en su blog que cuando te dicen que algo es demasiado caro, no es verdad. En realidad, "demasiado caro" significa "lo que tú me ofreces no me aporta suficiente valor como para gastarme el dinero que me pides".

Como dice Godin, ante esta objeción de un cliente, la primera respuesta es bajar el precio. Pero puedes optar por reformular tu propuesta, y hacérsela llegar a clientes que perciban su valor. O, lo mejor de todo, puedes hacer que merezca la pena pagar por ello.

El precio de los servicios

Aún así, si lo que tú ofreces son servicios, puede haber un motivo para ofrecerlos baratos: tienes una capacidad de producción (propia o con personas contratadas) que no puedes guardar en un almacén y vender más tarde. Una hora que se pasa sin facturar ya no se recupera, así que la tentación de poner un precio muy bajo "porque es mejor que nada" es muy fuerte.

Sin embargo, el precio da una información sobre el valor de nuestros servicios. Si el precio es barato, el cliente interpreta que el valor es bajo, aunque en realidad seamos unos profesionales excelentes capaces de hacer un magnífico trabajo. Y nos contratará para tareas en las que aportemos poco valor, y en las que el riesgo sea bajo. Cuando entras en esa rueda, tus referencias acaban siendo de poco valor, y ya nadie te ve como el experto al que pagaría bien para que resolviera un problema complejo.

Así que tenemos una situación complicada. Poner un precio alto a nuestros servicios nos permite obtener buenos márgenes y tener éxito, pero el riesgo de cerrar la empresa por no encontrar clientes dispuestos a pagar en la fase inicial es alto. Poner un precio bajo puede convertirnos en proveedores de empresitas sin mucho presupuesto, dedicados a trabajos ingratos y sustituibles por quien haga el mismo

trabajo por unos pocos euros menos. Poner un precio medio no nos distingue, y puede hacer que no nos contraten ni los clientes exigentes ni los que buscan el mejor precio.

¿Cuál es la solución entonces? Pues haber hecho los deberes a tiempo, y tener claro desde el principio a qué mercado nos vamos a dirigir.

¿Queremos clientes que valoren la calidad? Entonces hay que tener claro que podemos aportar mucho valor y desarrollar una estrategia de comunicación que lo haga visible a nuestros clientes potenciales. Y eso incluye no solo oficinas de lujo, ropa de marca o tarjetas de visita con relieve, sino tener un precio acorde al valor que aportamos (alto) y no apearnos de él. Si acaso, podemos seguir la estrategia de tener una "segunda marca" que haga trabajos baratos que nos den de comer cuando falten los clientes "top".

¿Queremos tener asegurado el trabajo y un flujo constante de clientes? Entonces debemos mantener una estructura de costes muy ajustada, contar con perfiles junior (baratos) para hacer el trabajo (que se irán de la empresa en cuanto tengan algo de formación y experiencia), trasladar al mercado la idea de empresa eficaz y barata para trabajos sencillos y cotidianos y no perder el tiempo cuando veamos pasar delante de nosotros oportunidades a las que solo pueden aspirar los que hayan basado su marca en la excelencia.

¿Cobrar por hora o por proyecto

¿Te gustaría cobrar 100, 200 o 500 euros por hora de trabajo? No, no es imposible. Aunque tampoco es fácil: requiere que sea muy bueno en lo que haces, que seas capaz de convencer de ello a un cliente y que estés dispuesto a asumir riesgos. Muchos emprendedores, a la hora de poner precio a sus servicios, optan por establecer un precio por hora de trabajo. En principio, la idea de cobrar por hora parece atractiva: si el proyecto se alarga, o hay dificultades, tú simplemente cobras más. Por el contrario, cuando al cliente le has dicho: "te voy a cobrar 1.000 € por desarrollar la aplicación" o "el logotipo de tu empresa te va a costar 500 €", no cobrarás más si surgen problemas en el desarrollo o ninguno de los cien logotipos que has diseñado le satisfface.

Pero cobrar por horas también tiene sus problemas. De entrada, que no puedes cobrar más allá del precio por hora que es habitual en el mercado. Si un programador freelance cobra entre 25 y 50 euros, no puedes presentar un oferta pidiendo 100 euros por hora, aunque seas tres o cuatro veces más productivo que un programador medio.

Y, sin embargo, cuando tienes experiencia y eres realmente bueno, eres también mucho más eficaz. Desarrollar la primera página web puede llevarte una semana, pero cuando has hecho cincuenta una página parecida apenas te lleva una

mañana. ¿Debes entonces cobrar cinco veces menos por hacer un trabajo mejor y más rápido?

Por otro lado, al cliente no le importa tanto el tiempo que dedicas a una tarea como el valor que obtiene de ella. Es ese valor percibido el que marca el precio que está dispuesto a pagar. Convence a tu cliente de que saldrá ganando con el resultado de tu trabajo, y no tendrá problemas en pagarte lo que le pidas.

Claro que poner precio a un proyecto es mucho más difícil que poner precio a una hora de trabajo. Al fin y al cabo, es relativamente fácil saber cómo se mueve el mercado para poner un precio a tus horas que esté en consonancia, y esa suele ser una aproximación bastante buena. Cobrar por proyecto implica conocer bien tus costes, identificar los riesgos, saber el valor que aportas al cliente y ser capaz de convencerle de ello. No es sencillo, pero si lo consigues la recompensa puede ser ganar esos 100, 200 o 500 euros por hora.

Elige bien los costes

En su momento ya dimos la regla de oro para cualquier emprendedor: gastar lo menos posible. Pero una vez que te pones en marcha, es inevitable que vayan surgiendo necesidades: equipamiento, tarjetas de visita, móvil, gestorías, incluso empleados u oficinas. Hablaremos más adelante de empleados y oficinas, pero ahora es importante aprender a distinguir entre distintos tipos de gastos.

Básicamente hay dos tipos de gastos importantes en la empresa: los gastos fijos, que son los que se generan independientemente de lo que vendas o produzcas (se suele decir "lo que te cuesta abrir la puerta cada mes"), y los gastos variables, que están directamente relacionados con la producción y la venta.

Ejemplos de costes fijos son el alquiler de una oficina, el servicio de asesoría fiscal, los sueldos de empleados, la Seguridad Social, el acceso a Internet, etc. Costes variables son las horas de freelance subcontratadas para un proyecto, el material con el que produces un objeto, los costes de comercialización, etc.

Tu objetivo, o más bien tu obsesión, debe ser reducir al máximo los gastos fijos. Cada vez que asumes un gasto mensual, por pequeño que sea, estás asumiendo que venderás lo suficiente como para que el margen al menos cubra ese gasto. Si te metes en gastos importantes, como alquileres o sueldos, más te vale estar seguro de que vas a vender mucho cada mes.

Siempre que puedas convertir un gasto fijo en variable, hazlo. Por ejemplo, puedes pensar que pagar a un programador freelance para que colabore en un proyecto es tirar el dinero, porque pagar un sueldo mensual a una persona con el mismo nivel saldría mucho más barato. Pero

el problema es que al freelance le pagas solo cuando hay proyecto (e incluso puedes pagarle solo si lo ejecuta con éxito). Al empleado le pagas haya o no haya proyecto, e incluso debes pagarle si está enfermo y tienes que cubrir su baja con otra persona.

Cuando creé Alanta tenía un dinero para ello, y tuve además financiación no solicitada por vía F&F (familia y amigos, ya sabéis). Os confesaré que tenía mis dudas sobre si una empresa de servicios en torno al software libre era viable, y mi razonamiento entonces fue: "voy a poner en marcha la empresa con todo lo necesario. Si en unos meses no tiene resultado, cerramos y se acabó".

Así que busqué una oficina en una ubicación presentable, contraté a dos personas con experiencia (y sueldos acordes a esa experiencia) y me fijé un sueldo inferior al que ganaba antes pero suficiente como para pagar mis facturas. Contraté además una gestoría para que llevara las cuentas y las cuestiones laborales. Además había costes de comunicaciones y algunas otras cosas. Teniendo en cuenta estos costes, la empresa tenía capacidad para aguantar seis meses sin generar ingresos, lo cual en principio parecía suficiente para comprobar su viabilidad.

Y ocurrió lo normal en estos casos: el ciclo de ventas era más largo de lo que había previsto, y también se alargaban los

proyectos, el momento de la facturación y el cobro. Los gastos aumentaron, porque decidimos lanzar una campaña de telemarketing para buscar clientes, que no estaba prevista en un principio. El primer cliente no nos pagó. Eso supuso no solo dejar de cobrar más de 13.000 euros, sino pagar el IVA correspondiente.

Al cabo de cuatro o cinco meses, el dinero se iba agotando. Podría haber decidido que la empresa no era viable, pero la realidad es que sí había clientes dispuestos a implantar software libre. La respuesta a la campaña de telemarketing era buena, y empezábamos a tener clientes que sí pagaban. Abandonar en esas circunstancias parecía absurdo.

Así que opté por reducir los gastos fijos radicalmente. Cambié la oficina por un servicio de oficina virtual en un centro de negocios, donde había salas de reuniones cada vez que se necesitaba trabajar en equipo. Decidí que pagar una comida era más barato que pagar un alquiler, así que las reuniones se hacían muchas veces en un restaurante, y se contrataba una sala en el centro de negocios cuando se necesita más tranquilidad y medios como pizarras y similares.

Reduje también los gastos de personal, incluyendo los míos. Prescindí del comercial, y asumí yo esa función. Eso supuso una disminución en las ventas, pero también una mucho mayor en los gastos. Al final del proceso, los gastos fijos no

eran ni un 15% de los que habían sido. Y eso significó, al cabo, la supervivencia de la empresa.

Por eso, ante cada gasto, plantéate si hay alguna posibilidad de no hacerte esclavo de él cada mes y pagar en función de tu actividad y tus ventas.

La Oficina

¿Has pensado en dónde vas a montar tu empresa? Mientras estás empezando, probablemente solo, puedes hacerlo desde casa, pero cuando ya te lanzas necesitas una oficina.

¿O no?

Evidentemente, hay actividades que requieren un local. Si montas un taller, un comercio, un restaurante, necesitas un local con ciertas condiciones. Pero otras muchas empresas son de las que requieren una "oficina". Ya sabes, un sitio con mesas, despachos y salas de reuniones al que llegas a primera

hora de la mañana y del que te vas a última hora de a tarde, de lunes a viernes.

Aunque vayas a contratar personas, aunque te asocies con otros para trabajar juntos, debes meditar mucho antes de decidir que necesitas una oficina.

Primero, por lo que ya hemos hablado de los costes fijos. Una oficina supone que tienes unos cientos de euros inmovilizados en una fianza, y que te has comprometido a pagar cada mes una cantidad fija. Pero además asumes gastos fijos de limpieza y de suministros, si no están incluidos en el alquiler. Todo esto, vendas o no vendas, ganes o no ganes.

Después, porque poner en marcha una oficina e va a llevar mucho tiempo y esfuerzo: viajes a IKEA o a tiendas de muebles de segunda mano, contratación de suministros, instalaciones, decoración… Aunque ahorres en todo y el dinero que eso suponga no sea mucho, sí son muchas horas dedicadas a tareas que no hacen avanzar ni un milímetro a tu empresa. Y al principio necesitas cada gota de energía para impulsar y proteger a tu frágil embrión de empresa.

Por último, la oficina te ata a una forma determinada de hacer las cosas. Empiezas a controlar el horario de tus empleados porque es más fácil que controlar su productividad, por ejemplo. Tienes reuniones que no son

productivas, a las que asiste gente que no aporta nada, simplemente porque todos los asistentes están ya en la oficina y tienen que estar allí unas cuantas horas más. Te acostumbras a trabajar desde la oficina, lo que supone no tener recursos cuando estás viajando o estás en un cliente. Te acostumbras a permanecer ahí al menos ocho horas, aunque no estés haciendo nada productivo y aunque eso no evite quedarte hasta las tantas cuando hay un pico de trabajo…

En resumen, trabajas casi exactamente igual a como lo hacían nuestros bisabuelos a principios del siglo XX. Tal vez con un poco de email que sustituye a algunas comunicaciones por carta o telefónicas. Pero pocas diferencias sustantivas. Esto no tiene sentido en un mundo hiperconectado.

Piensa si puedes trabajar de una manera más imaginativa. Si cada uno puede trabajar desde casa, y reunirte periódicamente con tus colaboradores en una sala de reuniones de un centro de negocios (10-20 €/ hora, según el sitio y el número de personas). Es posible que incluso te resulte mejor hacerlo en una cafetería. Greg Olsen, fundador de CogHead, bautizó como "Beduinos" a las startups que funcionan como nómadas, normalmente desde Starbuks o similares:

> *Una empresa podría operar como una especie de clan neo-beduino; con trabajadores como una tribu*

> *nómada errante que lleva portátiles y móviles y que puede establecerse allí donde haya una conexión a Internet, sillas, mesas y una fuente de cafeína.*

Si de todas maneras crees que tu empresa requiere que trabajen en ella un grupo de personas que tienen que actuar como equipo frecuentemente, y por tanto necesitan un cuartel general, plantea así tu oficina. No asignes sitios fijos a nadie (ni siquiera a ti mismo). Prepara espacios en los que se favorezca la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio de información. Deja algún espacio cerrado para trabajar concentrado, o para tener reuniones privadas. Así necesitas mucho menos espacio que si cada persona tiene una mesa fija, y aprovechas mucho mejor los recursos.

Olvídate de los horarios: da libertad a tus empleados para que vayan a la oficina cuando necesiten trabajar con otros, y que se queden en casa cuando sea más conveniente. Eso supone, evidentemente, saber exactamente qué pides de cada uno de ellos y que ellos sepan lo que se espera de cada uno. Supone también invertir en tecnología para que estén conectados, pero actualmente portátiles, móviles y comunicaciones son mucho más baratos que metros cuadrados de oficina.

Supone también que no puedes contratar a cualquiera. Muchas personas necesitan tener a un jefe echándoles el

aliento en el cogote para ser productivos. Simplemente, no pueden asumir la responsabilidad de sacar adelante su trabajo sin una supervisión estrecha. No puedes contar con este tipo de gente, porque se tomará la libertad como permiso para no hacer nada. Pero a cambio, puedes tener la oportunidad de contratar a gente realmente motivada y responsable que agradezca que se le trate como a un adulto.

No se trata de ciencia ficción. Hay empresas que ya lo están haciendo. E incluso es cada vez más frecuente que empresas tecnológicas tengan desarrolladores contratados en cualquier lugar del mundo. Miguel de Icaza comentaba en un congreso de Hispalinux cómo localizó por Internet a un tipo brillante, con el que le interesaba colaborar, pero que le llamó la atención que se comportara como un adolescente… ¡hasta que descubrió que tenía 16 años!

En cualquier caso, antes de empezar a buscar alquileres de oficinas por ahí, puedes valorar otras alternativas. Es posible que tengas algún vivero de empresas cerca. Si creas una SL, es posible que consigas una oficina en el vivero, no muy grande, pero sí muy barata. Aunque tengas que esperar meses, puede merecer la pena. Y ahora, con la crisis, a muchas empresas les sobra espacio. Puedes intentar subarrendar una parte (es algo habitual en profesiones liberales como abogados o arquitectos, que comparten

espacio y gastos). Si estás en Madrid, en Garage30.com pueden ayudarte.

Insisto, cualquier cosa con tal de reducir los costes fijos que supone una oficina.

Tecnología

Sea como sea tu negocio, necesitarás unas herramientas tecnológicas para dirigirlo y gestionarlo. Tu responsabilidad más importante es saber cómo están las cosas, y eso supone manejar información y compartirla con otros. Ahora bien, antes de lanzarte a por un ADSL, un ordenador y una impresora, debes saber qué necesitas, para qué lo necesitas, y como puedes conseguir que sea fiable y barato a la vez.

La buena noticia es que ahora cualquier microempresa puede tener, por muy poco dinero e incluso gratis, herramientas tecnológicas que antes solo estaban reservadas a las grandes. Si creara una empresa ahora, esto es lo que yo haría:

1. Compra un portátil barato para cada trabajador. Los hay por 400 euros, ya no hay diferencia de precio respecto a los sobremesa, y un portátil te permite trabajar desde cualquier sitio. Podrías comprarlo de segunda mano, pero el problema es que las baterías van dando menos tiempo útil con el uso, y te puedes encontrar con que tu portátil no aguante más de 10 minutos sin estar enchufado. Procura que sea de una marca conocida: Acer, HP/Compaq, Dell, Lenovo. Así tendrás mejor soporte, más facilidad para repararlo, encontrar drivers, etc.

En cuanto a características, con que tenga unos cuantos puertos USB, ya vale. Lo demás (memoria, procesador, disco…) seguro que viene en cantidades de sobra para tus necesidades.

No se te ocurra usar el mismo equipo que tienes en casa para que los niños hagan los deberes o que usas tú para jugar. Primero por la tentación que supone echar una partidita a un juego que ya tienes instalado, luego por la mala imagen si lo llevas a un cliente y aparecen iconos de juegos (o imágenes guarras, que todo puede pasar), y por último porque te juegas que en plena entrega de proyecto, cuando más lo necesitas, hagan su efecto los virus que has ido pillando por ahí.

2. Instala Ubuntu. Aprender a usarlo puede tener una pequeña curva de aprendizaje, pero te será rentable en el tiempo que ahorras a medio plazo. Tienes ya preinstalado la mayor parte del software que necesitas, y las actualizaciones no pueden ser más sencillas. Cuando hay que actualizar algo, Ubuntu te lo propone, das a aceptar y él se encarga de todo. Nunca tendrás un virus, ni tendrás que reinstalarlo entero porque el registro se ha ido corrompiendo al instalar y desinstalar software. Si necesitas ejecutar un software de Windows, puedes usar Wine (se ejecuta como si fuera una aplicación Linux) o VirtualBox (se instala muy fácilmente, y es una máquina virtual, lo que supone tener un Windows completo ejecutándose dentro de Ubuntu).

Ah, y con Ubuntu todas las aplicaciones son libres y gratis, con lo que no tienes que elegir entre pagar cientos de euros por una licencia o estar en una situación legalmente precaria.

3. Contrata un móvil para la empresa. Aunque la empresa seas tú solo y ya tengas tu móvil particular. Conviene distinguir entre uno y otro, que no te llame un amiguete en mitad de una reunión importante, o que el tono sea demasiado “festivo”, o que se te mezclen en la agenda contactos profesionales con familiares. Y sobre todo, que puedas tener una factura separada y conozcas los costes que supone la telefonía móvil para tu empresa.

4. Valora la conexión a Internet móvil. Si solo trabajas desde casa no te hace falta, pero si te mueves puedes ser mucho más productivo si eres capaz de conectarte en cualquier momento sin depender de wifis ajenos.

5. Registra tu dominio y abre una cuenta Google Apps para tu empresa. Registrar el dominio cuesta alrededor de 10 euros al año, y es un elemento fundamental para establecer tu marca. Google Apps es gratis para el nivel de prestaciones que requiere una pyme, y te ofrece correo electrónico con las prestaciones de Gmail pero con tu dominio propio, además de otras herramientas de colaboración.

6. Contrata un hosting para tu página web. Ahora cualquiera que se interese por tu empresa esperará encontrarla en la web, de modo que tienes que tener una. Hay hostings decentes por algo menos de 100 euros al año, de modo que tampoco es un gran gasto. Asegúrate de que tu proveedor de hosting ofrece una instalación fácil y automática para Wordpress, Joomla o Drupal, que son gestores de contenidos libres que te facilitarán la creación de una web con aspecto profesional. Tienen además módulos con los que puedes hacer cosas como enviar emails a clientes que se suscriban a un servicio de noticias, hacer comercio electrónico y muchas cosas más.

7. Date de alta en LinkedIn, Facebook y Twitter. Para sacar partido a Facebook y Twitter tienes que dedicarle un tiempo (y pensar bastante tu estrategia), pero para muchas empresas incipientes son excelente herramientas de marketing. En LinkedIn puedes encontrar contactos profesionales que pueden serte de ayuda.

8. Usa aplicaciones on-line. Si vas a trabajar desde casa, colaboras con freelance o con otras empresas que no están en tu oficina, viajas, tienes que trabajar el fin de semana… necesitas tener acceso permanentemente a tus aplicaciones, estés donde estés. El portátil soluciona parte del problema, pero si tus aplicaciones están en Internet ni siquiera dependes de que tu ordenador funcione. Si ocurre un desastre puedes pillar cualquier ordenador, ir a cualquier sitio que tenga Internet y seguir trabajando con todos tus datos.

En ASPGems.com ofrecen desde hojas de gastos hasta aplicaciones de gestión de ventas, muy fáciles de usar y muy baratas o incluso gratuitas. Y 37Signals.com tiene también aplicaciones sencillas (baratas o gratis para uso básico) para gestión de proyectos o compartir ficheros.

9. Usa una aplicación de gestión de ventas. Tu tarea fundamental, lo que debes hacer todos los días sin excepción, es vender. Las ventas (y los consiguientes cobros) son el

fluido vital de tu empresa. Sin ventas, no hay negocio y cierras. Así que te interesa tener muy controlado todo el proceso: con quién contactas, en qué momento del ciclo de ventas está cada oportunidad, qué acciones has hecho con cada cliente, a quién tienes que llamar o enviar una información…

Puede ser la de ASPGems, SalesForce (que es la reina en este campo, pero es posible que sea un poco compleja) o una aplicación software libre que instales en local o en tu hosting (vTiger o SugarCRM). Lo que sea, pero usa algo más que tu memoria, tu correo electrónico y tu móvil.

10. **Aplicación de facturación y contabilidad.** Al principio es posible que baste una hoja de cálculo, si una gestoría lleva tus papeles. Pero en cuanto las cosas se compliquen y tengas varios clientes y varias facturas al mes, necesitas un poco más de control. En softonic puedes encontrar aplicaciones gratuitas que pueden cumplir perfectamente este cometido.

11. **Usa Google Docs.** Aunque Ubuntu venga con OpenOffice (que también existe y es gratis para Windows), te interesa usar Google Docs. Para documentos sencillos es más que suficiente, te facilita enormemente colaborar con otros en el mismo documento, y Google se encarga de guardarlo y que siempre esté disponible en Internet, allí donde lo necesites.

Hay quien tiene problemas con la confidencialidad, pero seamos realistas: ni tu empresita ni sus documentos le importan a nadie. Si alguna vez llegas a desarrollar secretos industriales que a Google pueda tener tentaciones de robarte, a lo mejor tienes que plantearte alguna alternativa. Para el 99,9999% restante, Google Docs es perfecto.

12. Usa Firefox. No solo porque es mucho más seguro que Internet Explorer, sino porque has centenares de extensiones que pueden hacer que seas mucho más productivo en Internet.

13. Impresora multifunción. La oficina sin papeles es una utopía: lamentablemente, tendrás que imprimir alguna vez. Si ya tienes una impresora en casa puedes tirar con ella al principio, pero las máquinas no son caras (lo que es caro es la tinta) así que tener dos supone una cierta tranquilidad y no mucho más coste.

Si la impresora además tiene escáner, es conveniente que adoptes la costumbre de escanear cualquier documento según lo recibas. De este modo, y si lo ordenas bien, puedes tener fácilmente una copia siempre a mano sin necesidad de bucear en carpetas y archivadores. Y además funciona como fotocopiadora, que resulta muy cara para muchas copias, pero te evita desplazamientos si tienes que hacer pocas copias.

En cuanto al fax, no soy partidario. Aunque todavía hay quien te pide un fax de vez en cuando, en general suelen aceptar la alternativa de que envíes un correo electrónico. Y si es imprescindible enviar, siempre puedes ir a un locutorio o similar que tengan el servicio.

Aparte de esto, habrá necesidades específicas en función de tu negocio: aplicaciones de diseño, software de CAD, lo que corresponda en cada caso. Siempre es una buena práctica valorar varias alternativas y hacer un pequeño análisis de prestaciones / coste antes de elegir. Y uno de los criterios debe ser siempre la sencillez y facilidad de uso. No todo el mundo necesita PhotoShop para retocar fotos, por ejemplo. Para usos comunes (recortar o corregir luminosidad o colores), con Picasa que es gratis basta y sobra.

Lo que no es recomendable es usar software pirateado. Entre otras cosas, porque suelen ser una vía de entrada de virus. Menos aún si tienes empleados: supone una señal no verbal de que en tu empresa se aceptan comportamientos cuando menos poco elegantes.

El sueldo del emprendedor

Al principio, cuando empiezas y todo son gastos, casi ni se te ocurre pensar en tu sueldo como emprendedor. Pero si aparecen socios que aportan capital, si formalizas una sociedad y te das de alta como autónomo, tienes que afrontar la cuestión de tu sueldo.

Lo primero que debes tener en cuenta es que aunque hay posibilidades de capitalizar la prestación por desempleo (o

sea, cobrar el dinero pendiente para crear tu empresa), tienen condiciones muy restrictivas.

Lo más factible es cobrar hasta el 20% de lo que queda pendiente para hacer inversiones en tu empresa (que tienes que justificar), y el resto compensarlo con las cuotas de la seguridad social. Es decir, que durante un tiempo, hasta que agotes lo que te queda por recibir de paro, no pagas las cuotas de seguridad social de autónomos. No ingresas, pero al menos no te cuesta dinero estar dado de alta.

Con lo cual, si tienes alguna inversión que hacer (por ejemplo, un ordenador o incluso una aplicación de gestión, o la reforma de un local, cualquier cosa de la que puedas conseguir factura y que sea una inversión para tu empresa), puedes aprovechar esa posibilidad.

Si no, lo mejor es esperar y seguir cobrando el paro mientras vas desarrollando tu empresa. Ojo, si formalizas la sociedad y tú eres el administrador, debes darte de alta como autónomo y por tanto dejar de recibir la prestación por desempleo. Puedes distraerte un mes, porque de lo contrario será el llanto y el crujir de dientes.

Lo que puedes hacer, si ves que tu empresa va a tardar en generar ingresos y que necesitas el paro para sobrevivir es que sea otra persona quien se de de alta como administrador

de tu empresa. Tiene que cumplir dos requisitos: que puedas tener absoluta confianza en ella (al fin y al cabo, podrá firmar en nombre de la empresa) y si es posible que ya esté dada de alta como autónoma, y por tanto no tenga gastos adicionales por este concepto.

Así puedes ir tirando un tiempo, hasta que por fin seas tú quien se disponga a llevar las riendas de una empresa ya legalmente constituida, con todas las de la ley. Ahora el problema es ¿qué sueldo me pongo?

Para valorarlo, debemos partir de tres hechos:

Primer hecho: no vas a tener dinero para todo. Eso implica decidir dónde ahorrar y dónde gastar. Y tu prioridad debería ser aquello que te permite conseguir cuanto antes clientes que paguen.

Segundo hecho: Hacienda quiere parte de cada euro que pasa por tus manos. Si se trata de relaciones laborales, la S. Social también quiere su parte. Cada céntimo que se llevan ellos es un céntimo que no destinas a tu objetivo.

Tercer hecho: si no haces bien las cuentas, te engañas a ti mismo. Si no tienes en cuenta tu sueldo puedes creer que tu empresa va bien cuando en realidad es una ruina.

Teniendo en cuenta esto, ¿cuál es la mejor estrategia para un emprendedor que comienza con recursos escasos?

1. Procura minimizar lo que se lleva el Estado.

Si te pones un sueldo, la S. Social se lleva un 38% (parte empresarial y parte del trabajador). Y Hacienda un porcentaje que depende de la cantidad, pero que para un sueldo de dirección (el que deberías cobrar) supera el 12%. Es decir, más de la mitad del dinero desaparece. Si eres administrador de la empresa cotizas como autónomo, con lo que la parte de la S. Social no es un porcentaje sino un coste fijo. Pero la situación es la misma.

Conclusión: no te pongas sueldo "oficial", o si lo haces ponte el menor sueldo posible. Si no te queda más remedio que cotizar como autónomo, hazlo y paga lo que sea menester. Pero no cometas el error de regalar además tu dinero a Hacienda. A cambio, ponte un sueldo "virtual", que corresponda al dinero que deberías ingresar cada mes si la empresa ya estuviera funcionando a velocidad de crucero.

2. Vive de tus ahorros

En lugar de meter dinero en la empresa para sacarlo a final de mes en forma de nómina, utiliza una cuenta de ahorro y saca de ella a final de mes lo que ibas a cobrar. Así, en lugar

de pagar a Hacienda y la SS, le sacas unos eurillos de intereses a tus ahorros. Es fundamental que conozcas tus gastos personales, para evitar un optimismo excesivo que haga que el dinero previsto no sea suficiente.

3. Contabiliza el dinero que dejas de cobrar

Tanto si tienes socios como si no, no dejes de registrar el dinero que deberías haber cobrado de la empresa. Puedes aflorarlo contablemente como préstamo de socio, puedes considerarlo aportación de capital que te da derecho a más participaciones, o puedes simplemente cobrarlo más adelante, cuando la empresa pueda ya pagarte el sueldo (con o sin intereses, que esa es otra cuestión).

Si tienes socios, es muy importante que estas cuentas estén claras y sean aceptadas por todos para evitar problemas posteriores. Tú puedes creer que un señor empresario se merece un sueldo de 10.000 euros al mes, y tus socios estar pensando que por dirigir una empresita como la tuya, con 1.000 al mes vas que te matas. Intenta comparar con lo que sea la práctica habitual en el sector para pequeñas empresas, con lo que ganabas antes o podrías ganar en un trabajo "estable", y con cualquier otra referencia más o menos objetiva.

4. Ponte límites

En esta estrategia, sobre todo si tienes responsabilidades familiares, es fundamental conocer de antemano hasta cuándo puedes vivir sin cobrar o cobrando por debajo de tu sueldo objetivo. Así no hay malos entendidos ni con tus socios ni (lo que es más importante) con tu familia. Si se aproxima la fecha límite y la empresa todavía no es capaz de pagarte lo suficiente como para cubrir tus gastos, es el momento de replantear o su refinanciación o su cierre.

Delega

Sacar una empresa adelante implica mucho trabajo. Hay que vender, hacer documentos, vender, negociar contratos, vender, tratar con proveedores, vender, contratar empleados, vender, producir, vender, darse a conocer, vender, gestionar dinero, vender, facturar… ¿He dicho que es importante vender?

Pronto te darás cuenta de que tú no puedes hacerlo todo. Primero porque hay cosas que simplemente ignoras. Salvo que tengas la capacidad de Leonardo da Vinci, es extraño que seas capaz de hacer la página web, diseñar la imagen coporativa, llevar la contabilidad, vender, negociar con

proveedores, producir… Y aunque fueras ese superhombre (o supermujer) con conocimientos y capacidades para hacer bien todas estas cosas, simplemente no tienes tiempo.

De modo que tienes que delegar. Eso supone gastar dinero, pero tienes que hacerlo. Ese dinero que dedicas a que una gestoría te haga la contabilidad y te evite papeleos son horas y horas de trabajo ganadas para hacer que tu empresa funcione, y la tranquilidad de saber que no vas a tener sorpresas con Hacienda no tiene precio.

El problema es que muchos emprendedores no tienen claro qué deben delegar. La tentación de delegar actividades "aburridas" y quedarte con lo que más te apetece es fuerte. De modo que necesitas analizar fríamente qué es lo mejor para tu empresa, no para que te sientas "ocupado".

Tu misión fundamental es hacer que tu empresa se desarrolle. Eso supone que tienes que dedicar tiempo al marketing y a vender. Puedes contratar a expertos si tú no lo eres, pero debes dedicar tiempo cada día a estas actividades.

El resto de las tareas depende de tus capacidades y del tipo de negocio que estás montando. Un amigo, mayorista de marisco, me decía que para ganar dinero hay que estar en Mercamadrid de madrugada (los precios se negocian en el momento en función del género), y hay que vigilar muy de

cerca el reparto para evitar las mermas (unos gramos de angulas que se pierden son mucho, mucho dinero). De modo que si te dedicas al marisco no puedes no madrugar y no puedes dejar de controlar de cerca el reparto (o incluso hacerlo tú mismo).

En cualquier caso, una vez que has visto en qué áreas necesitas ayuda, tienes que resolver cómo conseguirla.

Busca un socio

Si encuentras a alguien que crea en tu proyecto y esté dispuesto a cobrar menos de lo que cobraría en otro sitio, a asumir incluso que habrá meses que no cobre, a trabajar hasta las tantas y a echar el resto, puedes intentar que comparta riesgos y beneficios. Es decir, que sea tu socio.

Si funciona, perfecto. Tienes un hombro en el que llorar vuestras penas y un compañero con el que celebrar los éxitos. Pero muchas veces es complicado: los socios pueden tener distintas percepciones sobre la empresa. Lo que para unos es una pasión para otro puede ser simplemente un pasatiempo. Hay quien vive en casa de sus padres y quien tiene que mantener a sus hijos. Si los socios son muy diferentes no se entienden, pero si son muy parecidos no se complementan.

Como dijimos antes, debes tener previsto también lo que sucede si llega la crisis y uno de los socios debe abandonar la empresa. Déjalo escrito cuando os llevéis bien, porque de lo contrario la cosa puede acabar como el divorcio de la guerra de los Rose.

Subcontrata

La contabilidad, el marketing, la secretaría… incluso las ventas y la ejecución. Todo puedes subcontratarlo. Puedes comprar productos en China, contratar que te los traigan a tu ciudad, contratar comerciales que lo vendan, publicistas que lo den a conocer, técnicos que lo instalen y le den soporte, gestores que controlen la facturación, la contabilidad y los impuestos…

Si alguien en la cadena no te gusta, simplemente contratas a otro. Todos están motivados, porque si no trabajan bien dejarán de cobrar.

Parece una buena solución, pero también tiene sus pegas. La fundamental, que como alguien falle quien da la cara ante el cliente es tu empresa. Y si es difícil controlar a un empleado, mucho más difícil es controlar a un proveedor, que puede tener intereses y necesidades que no coincidan con los tuyos. Lo que para ti es un pedido importantísimo de un cliente

VIP, para tu proveedor puede ser algo rutinario que no le aporta valor y que postergará si aparece algo que a él le interese más.

Existe el riesgo también de perder el control de los clientes, e incluso que alguna de tus empresas "colaboradoras" te los levante.

Por tanto, subcontrata si es preciso, pero mira bien a quién metes en tus procesos.

Contrata autónomos

Para según que cosas, un autónomo puede ser una buena solución. Puedes tener más control sobre él que si subcontratas a una empresa, pero no te ata tanto como un empleado. Aunque también hay que tener cuidado con ciertas cosas.

Puede intentar quitarte los clientes, por ejemplo. Para evitarlo, pídele que se identifique siempre como perteneciente a tu empresa. Es muy recomendable proporcionarle una cuenta de correo electrónico de tu empresa para que la use en sus comunicaciones con tus clientes, y pedirle que te reenvíe una copia de todos los

correos. Controla también a diario qué hace en cada cliente, sobre todo si luego vas a facturar por horas.

Y está el problema de su dedicación. Si más del 75% de su facturación la hace a tu empresa, estamos ante un TRADE. Eso significa Trabajador Autónomo Económicamente Dependiente, y es un engendro del nuevo Estatuto de los Autónomos por el que se crea una figura mixta entre el empleado y el autónomo. Si tienes un TRADE, tienes que pagarle vacaciones e incluso indemnizarle en caso de cesar la relación contractual.

Todavía no está claro cómo se va a regular esto, pero es evidente que habrá problemas. Por ejemplo, supongamos que contrato a una persona que hace unos trabajos al mes que le llevan una mañana, por los que cobra una cantidad relativamente pequeña, pongamos 250 euros. Yo no considero que eso sea un TRADE, por lo que no le trato como tal. Pero después de un año, resulta que el individuo solo trabaja para mí, con lo que factura a mi empresa el 100% de sus ingresos. ¿Es en ese caso un TRADE? ¿Está obligada mi empresa a pagarle vacaciones (en su parte proporcional) o a indemnizarle si un día prescindo de sus servicios? ¿Hay que exigir al autónomo que va a trabajar para nosotros que nos demuestre que tiene otros clientes?

Subcontrata en países con menos nivel de vida

Esto lleva siendo una promesa desde el siglo pasado, que yo sepa. La idea parece atractiva: igual que se subcontrata la fabricación a países donde la mano de obra es muy barata, subcontratemos también los servicios.

El problema es que los servicios no son tan fáciles de subcontratar. Las software factories por ejemplo, esos entes a los que envías unas especificaciones y te devuelven código, no han resultado ser el Santo Grial de la rentabilidad informática. Vale, puedes tener un call-center en Marruecos, o en Argentina, y que te funcione razonablemente bien. Pero en cuanto aumenta la complejidad de los servicios, más difícil se hace que los problemas de calidad no acaben comiéndose los beneficios del coste de mano de obra.

Consigue que alguien te haga el trabajo gratis

Esta es la mejor opción. No tienes costes, no tienes empleados contratados, todo son beneficios… No, no es imposible conseguir que alguien trabaje gratis para ti. Todo es cuestión de que quien lo haga obtenga a cambio algo que le compense.

Un ejemplo de modelo de negocio que usa trabajo gratis es el desarrollo de software libre. Ojo, si quieres crear una empresa de éxito necesitas tener un equipo de programadores propio además de los voluntarios. Pero tener cientos o miles de testeadores, de programadores que corrigen bugs o de diseñadores trabajando gratis sin duda ayuda a que todo sea mejor y más fácil.

Otro caso es el de los sitios web en los que los usuarios crean el contenido. ¿Quieres hacerte rico trabajando 4 horas a la semana? Esta es tu mejor opción.

Claro que tener un proyecto de software libre o una web con miles de usuarios que trabajen gratis es casi tan difícil como ganar a la lotería. Si no, lo haría todo el mundo, y no habría voluntarios suficientes para todos.

En resumen, si tienes necesidad de que alguien te eche una mano en tu empresa, no es descabellado seguir esta estrategia:

1. Distingue entre una necesidad puntual y un crecimiento permanente. A un problema puntual, dale una solución puntual.

2. Contrata autónomos o subcontrata a otras empresas, en función de las necesidades.

3. Para funciones esenciales, busca un socio que se comprometa con el proyecto.

4. Si no te queda más remedio, contrata personal. Pero asesórate bien para minimizar los errores.

Empleados

La idea de pagar una cantidad de dinero fija periódicamente a cambio de que una persona dedique un número de horas fijas a trabajar para nosotros es algo extraño, aunque nos hayamos acostumbrado a ello.

¿A alguien se le ocurre que sería bueno pagar una cantidad fija al mes a la cafetería donde nos tomamos el café de la mañana? Si nos lo propusieran, probablemente lo rechazaríamos: nos obliga a no poder cambiar de cafetería si nos apetece, a tomar siempre lo mismo aunque un día nos apetezca un bollo con el café, a perder dinero si no tomamos café todos los días… Sin embargo, exactamente eso hacen las

empresas cuando contratan trabajadores para que les dediquen 40 horas a la semana.

¿Por qué funciona? Pues porque en entornos de trabajo sistematizado, en los que tratas con un número elevado de personas, puedes promediar las incidencias y saber de antemano la productividad del empleado medio. Tener los recursos controlados, saber que cuentas con el personal necesario y reducir las gestiones de contratación y pago compensa las ineficacias debidas al absentismo o a las variaciones en la necesidad de personal.

El problema es que tu recién creada microempresa no tiene cientos de empleados. Si contratas a cinco o seis, cada uno de ellos es crítico, y una incidencia seria con cualquiera puede suponer un disgusto. Además, es muy difícil calibrar si realmente necesitas a cada uno de ellos ocho horas al día. Es posible que si un empleado es productivo cuatro o cinco horas diarias reales te salga más barato contratarle que subcontratar a una empresa o un freelance, aun teniendo en cuenta pagas extra, vacaciones, bajas, costes sociales, etc., pero tienes que sostener ese ritmo durante varios meses.

Por eso recomendé antes evitar tener empleados fijos. Después del dinero, son la mayor fuente de problemas.

Pero si a pesar de todo necesitas contratar empleados para tu empresa, ten en cuenta lo siguiente:

Busca un excelente asesoramiento

Y subrayo lo de excelente. Gente capaz de calcular una nómina y enviar los datos a la Seguridad Social hay mucha. Profesionales que te asesoren sobre las opciones que tienes para contratar, que te redactar un contrato sólido y que te eviten consecuencias desagradables si hay problemas con un empleado, ya son más difíciles de encontrar.

No des un solo paso sin asegurarte de que tienes detrás una asesoría laboral absolutamente fiable.

No contrates empleados fijos

Un empleado fijo es una espada de Damocles que pende sobre tu empresa. En el momento en que decida no trabajar, te verás obligado a pagarle una indemnización millonaria para librarte de él. E incluso si no hay mala voluntad, pero tiene la desgracia de contraer una enfermedad larga, tendrás que seguir pagando meses y meses sin obtener nada a cambio.

La ley en España no está pensada para las empresas pequeñas. Lo que puede ser perfectamente asumible para una gran empresa con miles de trabajadores, puede hundir a una PYME con cuatro empleados. Aun así, existen alternativas: hay contratos por obra, periodos de prueba, contratos de prácticas… consulta a tu asesor y no te comprometas más de lo estrictamente necesario.

Calcula y ahorra los costes de despido

Si a pesar de todo contratas a un trabajador fijo, lo mejor que puedes hacer es calcular el coste del despido e ingresarlo cada mes en una cuenta de ahorro. Si no puedes permitirte ese "gasto", entonces no puedes permitirte contratar a ese trabajador. Si has ahorrado ese dinero y llega la crisis, al menos tendrás asegurado que puedes pagar la indemnización. Y si se va voluntariamente, tienes de repente unos ingresos extra (su indemnización ahorrada) que seguro que vienen bien.

No gastes dinero en formación

Hay alternativas gratuitas, y la Seguridad Social te permite dedicar una parte del dinero que te quita a formación. Fuera de esto, todo lo demás es tirar el dinero.

La formación para tu empresa es un gasto, no una inversión. Contablemente es así, pero es que en la realidad también: el conocimiento es de quien ha hecho el curso, no de la empresa. Esa persona a la que le certificas en una tecnología puntera te pedirá un aumento de sueldo en unos meses, o se irá a la competencia gracias entre otras cosas al certificado que tú le has pagado.

Otra cosa es que negocies con algún empleado que parte de su retribución sea en formación. Este tipo de acuerdos puede ser ventajoso para las dos partes: para ti es un gasto que aunque no compense IVA, al menos no se incrementa en un tercio con los costes de seguridad social, como el sueldo; y para el empleado es una manera de conseguir una formación que le resulta interesante sin reducir sus ingresos.

No Pagues de más

Procura pagar lo menos posible. Alguno comentará lo de los cacahuetes y eso, pero lo cierto es que pagar más no garantiza tener mejores profesionales, ni que sean más fieles. Además, hay que tener en cuenta que cada euro que comprometes en un sueldo fijo son treinta y tantos céntimos más que van directamente a la Seguridad Social. Y cada cien euros de más que pagas en un año a un empleado son doce euros más que tendrás que pagar cuando le despidas. Por si

no ha quedado claro: por cada 100 euros de más que pagas en un sueldo al año, estás pagando otros 50.

Si después de un tiempo algún empleado te pide un aumento, ya podrás decidir si su productividad lo justifica. A la hora de contratar, y si otras variables son similares, opta por el candidato que pida menos sueldo.

No contrates gente mejor de la que necesitas

¿Cómo no contratar a los mejores? ¿No debe una empresa buscar la excelencia?

Pues no. Una empresa no debe buscar la excelencia. Una empresa debe buscar el beneficio. La excelencia es un medio, no es el fin. Así que eso de "contratar a los mejores", solo cuando "los mejores" sean los que pueden hacer ganar más dinero a tu empresa.

Un ingeniero del MIT con 150 de CI puede ser un candidato idóneo para Google, pero no ser el empleado más adecuado para el servicio técnico de una tienda de PCs clónicos.

¿No te has preguntado por qué en las cadenas de restaurantes han cambiado de camareros cada vez que vas? Para ser competitivos, necesitan unos procesos en los que

cualquier persona con un mínimo de facultades pueda integrarse y ser rentable. ¿Que la rotación del personal es altísima? Pues de acuerdo, pero si te diriges a clientes que prefieren un sitio más barato con camareros menos "profesionales", no tiene sentido que contrates a camareros capaces de servir correctamente un arroz con bogavantes.

No te precipites

¿Seguro que necesitas contratar ya a esa persona? ¿No puedes aguantar ni un mes más, ni una semana sin él?

A veces lo que parece un crecimiento en la actividad es solo un pico temporal. Convertir una necesidad puntual en un coste de estructura permanente puede costarte muy caro. Trabaja más, alarga tus plazos de entrega, apóyate en otras empresas… lo que sea, pero asegúrate de que cuando contratas a alguien es porque va a hacerte ganar dinero el mes siguiente, y el siguiente, y el siguiente…

Contrata lento, despide rápido

Si con algún empleado la situación llega a deteriorarse tanto como para pensar en el despido, hazlo cuanto antes. Rara vez ese tipo de situación se endereza. Cada mes que pasa

aumenta la indemnización, pagas por algo que no recibes, puede crear mal ambiente entre sus compañeros… Aunque pases un mal rato anunciando un despido, hazlo cuanto antes y pasa a otra cosa.

Y al revés, piensa bien con cada uno de los empleados si realmente es una persona que va a aportar a tu empresa. No te precipites contratando al primero que esté dispuesto a trabajar, ni siquiera al mejor de cuatro o cinco que se han interesado por tu oferta de empleo. Antes de comprometerte a contratar a alguien asegúrate que entiende lo que se espera de él, que encajará en la empresa y que será productivo como para compensar el dinero que te va a costar.

Marketing para pobres

Si has seguido todos los pasos anteriores, ya tienes más o menos claro qué es lo que ofreces al mercado, sabes a qué tipo de clientes te diriges, tienes todas las herramientas que necesitas, tus colaboradores, el dinero… ya solo te falta salir y vender.

Que es lo más difícil.

Para vender, necesitas que se produzca esta secuencia de eventos:

1. El cliente tiene que ser consciente de que tiene una necesidad.

2. El cliente tiene que conocer que tú puedes ayudarle a satisfacer esa necesidad.

3. Debes proponer una solución que sea aceptable para el cliente.

4. Debes ofrecerla a un precio que sea asumible por el cliente en el momento en el que decide comprar.

5. Tienes que facilitar un procedimiento para que al final el cliente consiga tu solución y tú consigas su dinero.

Si cualquiera de estos pasos falla, no vendes. ¿Y cuál es la solución para asegurarte de que tu empresa es capaz de seguirlos en un número de casos suficiente?

El marketing.

Se trata de otra palabra de esas malditas, que evoca a la manipulación de los indefensos consumidores por las malvadas multinacionales. Pero en realidad, el marketing no es más que un conjunto de técnicas y procedimientos para facilitar que se realice un intercambio. Si realmente crees que tu empresa aporta valor a tu cliente, usar el marketing para llegar a él no es manipularlo, sino hacerle un favor.

Muchos emprendedores se esfuerzan por perfeccionar sus productos, su servicio, incluso el soporte técnico o la gestión administrativa, pero se sienten incómodos con lo relacionado con el marketing y las ventas. Se sienten un poco "vendedores de motos". Es posible que, al menos en lo que a España se refiere, tenga que ver con una religión que ensalza la humildad (y por tanto ve con muy malos ojos que alguien se alabe a sí mismo), y con una sabiduría popular que ha creado refranes como "el buen paño en el arca se vende".

Craso error. Tan malo es tener un buen producto y no darlo a conocer como tener un producto basura y colocarlo a base de gastar montones de dinero en publicidad. Claro que "darlo a conocer" no significa siempre anunciarlo en televisión en *prime time*. Si tus clientes potenciales son criadores de caracoles, ése es el universo en el que tienes que conseguir que "todo el mundo" conozca tu oferta. Debes ser reconocido entre los criadores de caracoles, aunque nadie fuera de ese círculo sea capaz de reconocerte.

El problema es el embudo

Si analizas los pasos que he mostrado antes, y dado que son secuenciales, verás que cada uno de ellos va reduciendo el número de los que llegarán al final. Primero no todo el mercado potencial sabe que puede mejorar cubriendo una necesidad, de esos no todos conocerán tu oferta, (al menos hasta que llegues a ser Coca-Cola), de los que la conozcan solo un porcentaje creerá que es adecuada, de ellos otro porcentaje tendrá dinero para pagarla, e incluso de los que la quieren y tienen el dinero, solo unos cuantos llegarán a comprar.

Conclusión: si para ganar dinero necesitas tener X clientes al mes, eso supone que necesitas una cantidad varias veces superior a X en la parte ancha del embudo para que esos clientes lleguen hasta el final.

Al principio, no es probable que tengas datos acerca de cuántos clientes potenciales pierdes en cada paso. Pero es imprescindible que midas los esfuerzos en marketing, para ir teniendo estos números lo antes posible. Si has trabajado en el mismo sector anteriormente, tal vez tengas alguna intuición basada en esa experiencia, pero no hay dos empresas iguales. Tienes que medir tus propios datos.

En cualquier caso, ser consciente del problema del embudo te obliga a plantearte la cantidad de gente con la que tienes que contactar para conseguir una venta. Por ejemplo, es posible que solo un 1% de los contactos muestre interés por tu oferta, y que de ese 1% solo un 10% llegue a comprar. Si es así, necesitas contactar con 1.000 clientes potenciales para realizar una venta.

Uno de tus objetivos permanentes debe ser reducir estos ratios. Si en lugar de un 1% de interesados afinas la población a la que te diriges y un 5% de los contactados se interesa, ya solo tienes que contactar con 200 clientes potenciales para conseguir una venta. Ese es uno de los motivos por los que te interesa, sobre todo al principio, dirigirte a un mercado muy concreto, aunque te pueda parecer demasiado pequeño o demasiado especializado.

Si piensas un poco en todo esto, te darás cuenta de que tienes un problema. Necesitas dar a conocer a mucha gente que tienes una solución (y eso suponiendo que ya son conscientes de que tienen una necesidad y puedes saltarte el paso 1), y eso cuesta dinero. Hay empresas que gastan cientos de millones de euros en esto. Y tú no tienes ni para pagar el sueldo de un mes de uno de esos ejecutivos de marketing, no digamos para la campaña.

Los pobres también pueden hacer marketing

Evidentemente, no puedes anunciarte en televisión. Ni publicar un anuncio a todo color en la prensa durante un mes. Ni siquiera contratar una campaña de banners en los sitios más visitados de la red.

Pero puedes aprovechar tu tamaño y tu especialización para hacer acciones de marketing mucho más enfocadas y precisas, en las que el retorno sea más fácil de medir y por tanto sea más fácil aumentar la eficacia.

Escribe un blog. Es una acción a largo plazo, pero un blog en el que hables de tu sector, aportes soluciones, demuestres que tienes conocimientos valiosos, etc. puede ser una excelente herramienta para conseguir que un cliente dubitativo te perciba como alguien solvente, capaz de resolver su problema. Esto vale lo mismo para las personas que para las empresas. Buenos ejemplos son Presentation Zen, el blog de Garr Reynolds, o slide:ology, el blog de Duarte Design, que sirven perfectamente para establecer la autoridad de una persona y una empresa, respectivamente, en el campo de las presentaciones.

Da charlas. Si realmente eres un experto en el área a la que se dedica tu empresa, no te costará mucho hablar sobre ella. Preparar un seminario o una charla no es tan complicado, y

también da excelentes resultados para que un cliente potencial te identifique como experto.

Escribe en medios tradicionales. Seguro que el sector al que te diriges tiene al menos una revista profesional con información de interés para el colectivo. No suele ser difícil que publiquen un artículo, siempre que sea relevante y no un *sales pitch* mal disimulado. Como en el caso de la charla, aquí no se trata de cerrar una venta en poco tiempo, sino de que en la mente de muchos clientes potenciales tu empresa sea la experta en resolver un determinado tipo de problema.

Usa tus contactos. Empéñate en que todo el mundo a tu alrededor, familiares y amigos, sepa a qué se dedica tu empresa. En muchas ocasiones tus primeros clientes pueden ser conocidos con los que ya tienes de antemano un plus de credibilidad.

Organiza desayunos de trabajo. Si tienes un grupo de clientes con alto potencial, puedes intentar organizar un desayuno de trabajo con ellos. Si no les robas mucho tiempo (menos de dos horas en total) y les ofreces una sesión interesante y exclusiva, puedes conseguir que asistan unos cuantos. Lo de exclusiva es importante, tienen que percibir que no les estás invitando a un evento masivo, sino a algo reservado a unos pocos elegidos.

Usa AdWords. Hay montañas de literatura sobre esto en Internet, así que no voy a entrar en profundidad. Pero sí es importante saber que AdWords te permite afinar muy bien en qué búsquedas aparecerá tu publicidad, e incluso limitar geográficamente esta aparición (interesante si tu empresa tiene un ámbito de actuación local). Puedes controlar cuánto gastas cada mes y puedes tener además toda la información que quieras sobre los resultados de tus campañas, con lo que puedes ir mejorándolas y consiguiendo cada vez mejores ratios de conversión.

Vende por Internet. Hay negocios en los que no es posible realizar los cinco pasos en la web, pero aun así cuanto más te aproximes, mejor. Al menos, que cualquiera que acceda a tu web descubra fácilmente qué hace tu empresa y a qué tipo de clientes puede ayudar.

Usa las redes sociales. Se ha mitificado mucho lo del marketing viral, pero lo cierto es que hay empresas dándose a conocer con éxito en LinkedIn, Facebook, Twitter e incluso Youtube. Eso sí, requiere tiempo y probablemente suerte.

Haz networking. Ahora que Iniciador está extendiéndose como las malas hierbas, es probable que tengas un evento cerca de tu casa. No es probable que vayas a vender directamente a ninguno de los asistentes, pero es otra

oportunidad de explicar lo que haces y, quién sabe, a lo mejor alguien conoce a alguien que sí está interesado…

Trabaja gratis para quien lo necesite. Aunque pueda parecer interesado, es posible que trabajar gratis (o a precio de coste) para alguna organización sin ánimo de lucro pueda proporcionarte contactos y oportunidades de negocio. Como mínimo te proporciona experiencia, y si al principio no tienes mucha actividad es mejor dedicarse a ayudar a otros que quedarse sentado sin hacer nada.

Como puedes ver, no necesitas gastarte mucho dinero para dar a conocer a tu empresa. Aprovéchate de tus fortalezas, de que tienes tiempo libre, que no tienes que pedir permiso a nadie y comienza ya mismo a difundir tu mensaje.

El secreto del éxito está en ser diferente

"Vosotros sed fríos o calientes, porque a los tibios les escupiré de mi boca". Eso dice la Biblia, y algo parecido dice Seth Godin, que algo sabe de marketing.

A la hora de llevar al mercado nuestros productos, incluso a la hora de definirlos, existe la tentación de ser cobarde, de hacer lo que hace la mayoría. El ser humano es gregario, y busca la aprobación de su entorno social. Por eso es más fácil dejarse llevar y crear ofertas que sigan la "moda".

Seguir la corriente mayoritaria es cómodo. No tienes que remar, el mercado entiende fácilmente tu propuesta porque es como la de tus competidores, en lugar de desarrollar una estrategia para el futuro puedes limitarte a reaccionar según lo haga el resto de la bandada…

El problema, claro, es que las grandes recompensas las consigue el que va contra corriente. El que se sale de la norma. Casi siempre ser radical o extremista en tus propuestas te lleva derecho al desastre, claro. Pero si ganas, ganas de verdad.

En un mundo en el que las barreras de entrada son cada vez menores en todos los sectores, diferenciarse es casi una necesidad, la única manera de mantener alejados a los competidores al menos durante un tiempo. Y al fin y al cabo, para ser mediocres también podríamos buscar un trabajo normal en lugar de meternos en el lío de crear una empresa ¿no?

Sin ánimo de ser exhaustivo, estas son formas de diferenciarse que distintas empresas han usado con éxito:

Ser más caro

Apple disputa el puesto de primer fabricante de hardware a HP y Dell, y supera en valor al otrora número uno IBM. Durante años, mientras todos los fabricantes hacían ordenadores personales indistinguibles entre sí, optó por ser diferente. Estuvo a punto de hundirse, pero al final esa estrategia de ser diferente le ha hecho ser más rentable que las otras compañías de hardware. Y ha visto como competidores de renombre cerraban o abandonaban el negocio.

Ser barato es más difícil que ser caro. Tienes que ser muy, muy eficiente para vender por debajo de tus competidores y ganar dinero. Además, necesitas conseguir volumen. Cuando estás en un negocio que apenas maneja un margen bruto del 5%, como el de los ordenadores personales, cualquier fallo hace que una operación te cueste dinero en lugar de darte beneficio.

Por el contrario, si eres caro, puedes contar con márgenes mucho mayores, que te aseguran mayor tolerancia frente a pequeñas ineficiencias. Y no necesitas un volumen grande para ganar dinero.

No es fácil conseguir, como lo consiguió Apple, que tus clientes paguen el doble o el triple por tu producto que por el de la competencia. Pero merece la pena intentarlo.

Ser mucho más barato

Si eliges ser más barato, tienes que conseguir ser mucho más barato. Escandalosamente más barato. Es el camino al éxito de IKEA o Ryanair, por ejemplo. Aunque parezca un contrasentido, ser muy barato cuesta mucho dinero. La única manera de compensar un beneficio bajo por cada cliente es tener muchos clientes, y eso requiere hacer grandes inversiones en marketing. Tienes que tener además unas operaciones preparadas para atender a una gran cantidad de clientes. Y esas operaciones tienen que funcionar como la seda, porque cualquier error supone una pérdida. Y todo esto también cuesta dinero.

Una alternativa es que descubras una manera de hacer las cosas con mucho mayor margen que los competidores

instalados. Si es así, enhorabuena y adelante. De lo contrario, piensa en otra cosa.

Ser exclusivo

A veces la mejor manera de conseguir que un determinado perfil de cliente te elija es rechazar a otros, incluso a muchos. Decir "no eres bienvenido" a la inmensa mayoría de los clientes es una estrategia que les funciona muy bien a muchas empresas. ¿Ejemplos?

La cadena de tiendas de regalos Musgo es (o era, hace tiempo que no piso una) conocida por la bordería de sus dependientas, que antes de dignarse a atenderte te miraban displicentes con aires de duquesa, para después decirte con un gruñido que no tenían lo que buscabas y dedicarse a otra clienta más pija y más guay. ¿Por qué la dirección mantiene a unas dependientas más pijas que los hijos de Isabel Preysler y que maltratan a la mayoría de los clientes potenciales? Pues porque los clientes de verdad, los que se gastan una pasta, quieren saber que ellos sí son bien tratados, que esa tienda está a su nivel, que no están comprando en Ikea o en una tienda de barrio.

Las discotecas de moda fabrican colas de gente a su puerta. En parte, por mantener una proporción de "gente guapa" en

el interior, que es parte del atractivo del local. Pero también porque una cola produce sensación de escasez, y aumenta el deseo de conseguir acceder al sancta sanctorum, al lugar reservado a los elegidos.

Todos los centros educativos privados (desde guarderías a universidades o escuelas de negocios) entrevistan a padres y alumnos, y rechazan sin contemplaciones a decenas o centenares de alumnos que no cumplen los criterios de admisión (dinero, recomendaciones, familia, educación, nivel social…). Aunque puedan pagar el importe de los estudios, y por tanto ser clientes rentables.

Otras empresas son más sutiles: no dicen expresamente "tú no puedes entrar", pero mantienen una política de precios que excluye a la mayoría de los clientes. Determinados lugares de vacaciones son caros no solo porque los servicios de lujo cuesten dinero, sino porque elevando los precios se aseguran un determinado nivel de cliente, al que le gusta verse rodeado de otros que sean de la misma condición.

Es decir, rechazar al 90% de los clientes potenciales, incluso de malos modos, es una vía excelente para conseguir que el 10% restante contrate tus servicios y pague por ellos cantidades absurdamente altas. Solo porque has conseguido convertirles en diferentes a la masa de los rechazados.

Tener sentido

The Body Shop revolucionó el sector de los cosméticos introduciendo un mensaje ético en un sector basado en el lujo y el capricho. Cosméticos naturales, comercio justo, no a la experimentación con animales… son mensajes que un sector importante de clientes estaba dispuesto a escuchar.

Algo parecido sucede con el software libre, que para muchos es algo más que una opción tecnológica. O con las energías renovables y la sostenibilidad, que es el mensaje actual de las eléctricas de toda la vida.

Para muchas personas, es importante sentirse parte de algo más grande, tener una causa, estar a gusto consigo mismo. Si tu propuesta tiene una base ética y eres capaz de transmitir un mensaje de este tipo, puedes encontrar un mercado deseoso de encontrar sentido y diferenciarte de los que se limitan a ofrecer un producto.

Vender experiencias

Cuando un producto es escaso, poseerlo es en sí mismo apetecible. Cuando en España empezaron a venderse los Seiscientos, todo el mundo quería uno. Cuando IBM

fabricó su Personal Computer, tener un ordenador era un signo de modernidad.

En ese estadio, el que fabrica el producto puede venderlo con un margen importante, porque los clientes quieren comprarlo. En los años 80 era normal vender ordenadores personales con un margen superior al 30%.

Pero ese margen abultado atrae a la competencia como la sangre a los tiburones. Y surgen las imitaciones con más o menos calidad. El fabricante original tiene que ajustar sus precios, y el mercado se va optimizando. Un día te despiertas y tu margen está por debajo del 5%.

Una estrategia para evitar caer en la guerra de precios es vender servicios. Lo han hecho las principales empresas del sector TI: IBM, HP, Sun… uno puede diferenciarse más en sus servicios que en unos bienes "comoditizados" como los ordenadores, lo cual significa que vuelves a trabajar con márgenes decentes.

Pero sucede que la competencia, con el tiempo, hace madurar también el mercado de los servicios. Comienza la guerra de precios y te encuentras con unos márgenes que menguan a ojos vista.

¿Qué haces entonces? Una solución difícil pero extraordinariamente rentable es vender “Experiencias”. Pensad en BMW o Nike.

La publicidad de BMW no muestra un coche. Muestra una carretera y la pregunta “¿Te gusta conducir?” BMW no vende coches: vende experiencias en conducción.

Nike tampoco muestra zapatillas en sus anuncios. En algunos de ellos, ni siquiera muestra la marca. Solo el “swosh”, el archifamoso logo. No vende zapatillas, vende una forma de vivir el deporte, incluso una forma de estar en el mundo.

¿Puede hacer algo parecido un pequeño negocio que está empezando? En mi opinión, lo que no puede es hacer otra cosa. ¿Necesita el mundo otra empresa de diseño gráfico? ¿Otra consultora que instala redes de ordenadores y da soporte a Windows? ¿Otra tintorería?

Antes de embarcarte en la creación de tu empresa, piensa cómo vas a conseguir que tus clientes tengan una experiencia de su trato contigo que les haga identificarte, recordarte, desear que esa experiencia se repita e incluso recomendarla a otros.

Cómo conseguir clientes

Una vez que tienes un producto o servicio, un mensaje y un precio solo te falta una cosa para vender: credibilidad. La credibilidad es lo que te permite convertir a alguien interesado en alguien que paga por lo que ofreces.

Si tu empresa está recién creada tienes que ponerte en el lugar del cliente potencial: suponiendo que tiene que comprar lo que tú ofreces ¿por qué comprártelo a ti y no a

otro? Incluso si tu oferta es mejor en precio y en prestaciones ¿realmente hay tanta diferencia como para compensar el riesgo de contratar a una empresita de la que no tienes referencias y que puede desaparecer en cualquier momento?

El problema es que la credibilidad, entre otras cosas, te la da el tener ya unos cuantos clientes. A todo el mundo le cuesta mucho más ser el primero que seguir a otros que se han aventurado antes, por lo que si tienes un portfolio interesante o una "ensalada de logos" que mostrar, todo se hace más fácil.

Pero claro, si estás empezando no tienes clientes, y por tanto no puedes conseguir credibilidad, lo que te impide a su vez conseguir clientes. ¿Cómo rompes ese círculo?

La estrategia del camello

Una buena estrategia es la que se cuenta en una historia de beduinos. Habla de un camello que en la fría noche del desierto pidió a su amo que le dejara meter el hocico en su tienda, para al menos tener la nariz resguardada. El dueño accedió, y el camello le pidió meter la cabeza, porque los ojos le lloraban de frío. Después el cuello, porque enfermaría de la garganta. Poco a poco, el camello acabó durmiendo en la tienda del amo.

¿A qué viene esto? Pues a que la estrategia del camello es la mejor para conseguir nuevos clientes. Lo más difícil es meter el hocico. A partir de ahí, a poco bien que hagas las cosas en seguida tendrás todo el cuerpo calentándose dentro de la tienda.

Es la estrategia que siguen muchas empresas de la web, desde 37signals (basecamp) a Salesforce: ofrecer una versión del producto gratuita o muy barata, para que el cliente empiece a usarlo. Después, cuando le surgen nuevas necesidades, la opción más sencilla para él no es buscar otras alternativas, sino optar por la versión "completa" del producto, con más coste. Es lo que se ha dado en llamar modelo "Freemium", de Free+Premium.

Se ha argumentado que Microsoft no ha luchado activamente contra la piratería en pequeñas cuentas, porque los usuarios de productos pirateados se convierten en clientes de pago cuando crecen o cuando necesitan soporte del fabricante. En cualquier caso, es preferible que un cliente use tu producto, aunque sea sin pagar, a que use el de la competencia.

Este principio puede aplicarse también a empresas que no vendan aplicaciones web, ni software empaquetado. Se trata de crear una "oferta de introducción" fácil de aceptar para un cliente potencial. Puedes ofrecer algo incluso por debajo

de tu coste, como hace 37signals al ofrecer una versión gratuita del producto. Tanto si vendes productos como si vendes servicios, diseña un "pack" que sea un auténtico regalo: incluye horas de consultoría gratuita, muestras de productos, un mes gratis de acceso a tus instalaciones…

No tienes por qué ofrecerlo gratis, pero sí a un precio que facilite la "compra por impulso". Si le das al cliente tiempo (o motivo) para pensarlo, pierdes la oportunidad.

A partir de ahí, una vez que has metido el hocico en su tienda, el reto es venderle lo suficiente como para ganar dinero. Es fundamental medir el ratio de conversión: debes saber lo que te cuesta el "pack de introducción", el número de clientes que pasan a ser de pago por cada cien clientes "gratuitos o baratos" y el dinero que ganas con cada cliente de pago.

Evidentemente, para que la cosa sea rentable, el resultado de multiplicar el ratio de clientes de pago por el beneficio que te deja cada cliente debe ser mayor que el resultado de multiplicar el coste del "pack de introducción" por 100.

Si te salen los números, ¡bingo! Ya tienes una máquina de hacer dinero. Cuantos más clientes "gratuitos", más clientes de pago y más beneficios.

Haz un regalo primero

Si haces un regalo a un cliente potencial es más probable que acceda a comprar tus productos o servicios. No es una cuestión de "justicia cósmica", karma ni nada parecido. Es simple sentido común.

Primero, porque nuestra cultura nos ha hecho así. Recibir un regalo obliga a corresponder, o a ser condenado al desprecio por "tacaño" y egoísta. Por eso muchas empresas invitan a comidas o regalan objetos promocionales a sus clientes potenciales. Lógicamente, para que el juego funcione el receptor del regalo tiene que percibir que éste es sincero, porque de lo contrario no se siente vinculado por ese contrato no escrito de reciprocidad. Hoy en día no se puede esperar conseguir una venta regalando unos bolígrafos o una camiseta, porque todo el mundo sabe que están hechos para vender más que para agradar al que los recibe.

Ser generoso tiene además otra función más profunda. Demuestra voluntad de establecer una relación con la persona que recibe nuestro "regalo". Pensad que cuando hacemos una oferta a un cliente le estamos pidiendo que nos entregue su dinero a cambio de algo que cree que puede ser de valor para él. Pero no tiene la certeza de que será de valor mientras no disponga de ello. Hasta entonces debe confiar en nuestra palabra para creer que es así.

Si nosotros damos el primer paso y regalamos algo, estamos demostrando confianza en el cliente, porque hemos "invertido" en la relación. Así reforzamos la confianza que él pueda tener en nosotros.

¿Se corren riesgos? Evidentemente. Hay gente que se aprovechará de nuestra generosidad sin dar nada a cambio. Pero incluso esto puede ser una ventaja: un cliente así es un mal cliente, y es mejor conocerle (y evitarle) antes de que nos involucremos con un contrato que nos obligue a trabajar para él, y probablemente a perder dinero.

Y cuando funciona, puede llegar a hacerlo muy bien: yo he visto empresas que han conseguido contratos de más de un millón de euros invirtiendo sólo unos pocos miles de euros en resolver algún problema urgente del cliente.

Aporta garantías extraordinarias

Gran parte de el éxito de El Corte Inglés se debe a su política de permitir devoluciones sin hacer preguntas. Es mucho más fácil comprar algo por impulso si sabes que si después te arrepientes puedes devolverlo y recuperar tu dinero. Aunque en la práctica pocas veces lo hagas.

Si garantizas al cliente que no perderá su dinero si por cualquier motivo no queda satisfecho con tu trabajo, eliminas una de las barreras que le impide comprarte a ti. Demuestras además confianza en la calidad de tu oferta (y más te vale que esté basada en algo real, porque de lo contrario las devoluciones te arruinarán).

Lógicamente, debes tener previsto que haya quien pretenda abusar de la oferta, pero en general la inmensa mayoría de tus clientes serán gente honrada.

Hay negocios en los que es difícil hacer algo así, porque implican gastos elevados que no son recuperables (no se los puedes vender a otro cliente, como por ejemplo horas de trabajo). Aún así, si no puedes dar una garantía completa de devolución, al menos piensa en cómo puedes reducir el riesgo para el cliente. Todo lo que puedas aportar en ese sentido facilita su decisión.

La diferencia entre vender y cobrar

En los consejos para emprendedores que dan los americanos, pocas veces se insiste en la importancia de cobrar. No sé si será porque allí se da por hecho que si vendes (y entregas el producto o servicio) cobras.

Desgraciadamente, en España no es así. El primer cliente de Alanta fue una empresa del sector IT. Estábamos encantados: era un proyecto de 11.000 euros, que podía servir como modelo para otros clientes, interesante desde el punto de vista técnico… todo ventajas.

Acordamos que emitiríamos dos facturas, a 30 y 60 días de la finalización del trabajo. Cuando el cliente dio el OK a la instalación, emitimos la primera. Pero llegó el momento de emitir la segunda, y todavía no habían pagado. Empezó ahí una serie de llamadas, respondidas al principio con amabilidad y promesas de pagos inminentes que nunca se materializaban.

Por resumir, al cabo de un par de meses, la empresa se declaró en suspensión de pagos. Nunca conseguimos cobrar aquel primer proyecto. Para una empresa pequeñita, que estaba empezando, 11.000 euros era un montón de dinero, y no cobrarlos hizo mucho daño.

Sin llegar a estos extremos, conseguir cobrar es un problema real para muchas empresas. La ley 3/2004 no ha servido para mejorar la situación, al menos en el entorno que yo conozco.

Cuando firmes un contrato, define de manera muy concreta los términos de pago, y procura que se establezcan penalizaciones por retrasos en el pago. O si quieres

plantearlo de forma positiva, establece descuentos que sólo serán de aplicación se se paga en menos de 30 días.

Y procura sincronizar lo mejor posible tus pagos a proveedores y tus cobros a clientes. Si estás empezando y no tienes mucho pulmón financiero, puedes morir por culpa de un proyecto exitoso en el que no seas capaz de cumplir con tus compromisos de pago. El mejor momento para negociar estas cosas es cuando estás a punto de firmar el contrato, no cuando ya tienes problemas para pagar o cobrar.

El problema del IVA

Algo que puede sorprender a los emprendedores primerizos es que tienes que pagar el IVA correspondiente a las facturas emitidas en el trimestre aunque no las hayas cobrado todavía. Es un efecto todavía más perverso de los pagos a 90 días: no solo tardas en cobrar, no solo tienes que pagar a tus proveedores, sino que también tienes que pagar la parte de IVA que todavía no has ingresado.

¿Qué pasa si llega el momento y por falta de previsión no tienes dinero? Aunque ninguna alternativa es buena, algo puedes hacer.

Pide un aplazamiento a la Agencia Tributaria

Lo primero es pedir un aplazamiento a Hacienda. Para deudas inferiores a 6.000 euros, basta con explicar que tienes unas facturas pendientes de cobro y proponer un plan de pagos razonable. Lo más probable es que te concedan el aplazamiento (ignoro los intereses que aplican).

Si tienes que pagar más de 6.000 euros, el problema es que en estos casos Hacienda exige una prueba de que podrás pagar, habitualmente un aval. Y si no puedes pagar ni el IVA, a ver qué banco te va a conceder un aval.

Intenta financiar la factura

Si tu cliente es solvente, tu banco puede estar dispuesto a entregarte ahora el importe de tu factura. A cambio de un porcentaje, claro, que de eso viven. Cliente solvente aquí significa una gran administración pública o una empresa que cotice en el IBEX 35. Si tu cliente no es de esos, tu factura no es más que un papelito.

No pagues

Si esperas cobrar en 90 días, puedes simplemente no pagar en su momento, y hacerlo cuando cobres. El problema es que Hacienda aplica unos recargos que creo recordar que son de

un 5% por retraso inferior a 3 meses, un 10% por retraso inferior a 6 meses, y un 15% por retraso inferior a 9 meses.

Como financiación de deuda es un método ruinoso, pero si no te queda más remedio al menos es una salida mejor que la quiebra de tu empresa por éxito.

Ten el dinero preparado

La mejor opción es tener una buena previsión de tesorería, y dinero suficiente para hacer frente a los pagos a Hacienda. Si te acercas a tu banco cuando las cosas van bien y les dices: "esto marcha viento en popa, los clientes me quitan de las manos mis productos / servicios", les das pruebas de lo bien que te va (facturas, pedidos, contratos o resúmenes contables de la situación), les muestras unas cuentas claras y les pides una línea de crédito para financiar la tesorería, es posible que te la concedan. Así estarás preparado para cuando llegue el pago trimestral del IVA (y del IRPF, que es primo hermano de este).

Si en lugar de hacer tus previsiones te encuentras un buen día sin un euro y una carta de Hacienda reclamándote su parte del negocio, entonces es mucho más difícil negociar con tu banco. Un banco nunca presta dinero a quien tiene problemas.

Moraleja: no saques el champán de la nevera cuando firmes la venta. Espera a tener el dinero en el banco. Si creías que por haber cerrado una venta, e incluso por haber emitido una factura ya tenías todo a favor piénsalo de nuevo, analiza los tiempos de cobros y pagos, calcula tus opciones y actúa antes de que sea demasiado tarde.



En ocasiones veo problemas...

Foco

Ahora tu empresa ya está lanzada: está formalmente constituida, tienes las operaciones en marcha, estás desarrollando un plan de marketing, vendes, controlas las finanzas… ¿Qué debes hacer ahora?

Hacer caso de este párrafo del Bootstrap Manifesto de Seth Godin:

> *Soy un rayo láser. Las oportunidades intentarán nublar mi foco, pero no abandonaré mi objetivo ni mi plan; hasta que lo cambie. Y sé que los planes están hechos para ser cambiados.*

El riesgo de aceptar cualquier cosa que se ponga a tiro

El proceso de poner en marcha una idea empresarial es ilusionante, pero el día a día puede ser muy duro. Más al principio, cuando sobran los problemas y faltan los recursos. Cuando los clientes tardan en llegar, los pagos se multiplican y el dinero con el que contabas desaparece entre tus dedos sin saber cómo.

Y surgen oportunidades que parecen atractivas. Proyectos que no son exactamente lo que tú quieres hacer, pero que te pueden hacer ingresar unos miles de euros. Clientes que no son exactamente el tipo de cliente para el que quieres trabajar, pero qué vas a hacer si otros tardan en aparecer.

En realidad, es un espejismo similar a lo que pasa con el atractivo sexual de las parejas potenciales según avanza la noche y el nivel de alcohol en sangre: lo que antes te parecía un orco de Mordor ahora podría ser portada de una revista de moda.

El problema de dejarse llevar por este espejismo es que normalmente tenías una buena razón para no embarcarse en este tipo de proyectos: dan más disgustos que dinero. Te consumen una gran cantidad de tiempo, te impiden dedicarte

a tu objetivo, generan frustración y malos rollos en tu equipo…

También puede sucederte si te dedicas a los productos y no a los servicios: llevándolo al extremo, si tu idea de negocio era una tienda de productos ecológicos, no puedes poner una estantería con transgénicos, por mucho margen que dejen, porque acabas confundiendo a tus clientes, a tus colaboradores y a ti mismo.

Y también es un problema dejar el nicho de mercado que te habías propuesto conquistar. Solo puedes ser el mejor especialista en marketing de Internet para restaurantes si te dedicas por completo a los restaurantes y no aceptas trabajar para ferreterías o despachos de abogados.

Al final, cuando pierdes el foco, pierdes esa ilusión y esas ganas de dedicarte en cuerpo y alma a tu empresa que son tan necesarias para sobrevivir a los tiempos difíciles. Y acabas abandonando desmoralizado, suspirando por un trabajo normal en el que solo tengas que lidiar con un jefe y no con varios clientes irracionales.

Otra cosa, como dice Godin, es que descubras que tienes que cambiar tu plan original. Que haya una oportunidad de negocio que no hayas detectado al principio, pero que encaja

en tu idea de empresa. Si es así, fenomenal: analízala, intégrala en tu oferta y asúmela como propia.

El riesgo de dispersarse

Un emprendedor es un ser inquieto por naturaleza. Tiene ideas constantemente, ve claramente oportunidades que a la mayoría se le ocultan… y esto es un grave peligro para la supervivencia de la empresa.

Poner en marcha una empresa es un proceso ilusionante que requiere creatividad, pero después el día a día puede ser agotador. En esos momentos, uno levanta la vista, descubre ideas atractivas que parecen más fáciles de llevar a cabo, conoce a emprendedores de éxito que están en negocios que parecen muy fáciles, y considera que está siendo un estúpido por empeñarse en sacar adelante una idea con tantos problemas.

Por seguir con los símiles erótico-relacionales, se trata del equivalente a la crisis que sufren muchos matrimonios después de unos años de casados. Ya conoces todos los defectos de tu pareja y empiezas a ver por ahí gente divertida, atractiva, que aparenta no tener problemas y con la que la vida sería una continua fiesta de vino y rosas.

En realidad, esas parejas potenciales y esas ideas de negocio tienen sus propios problemas, solo que cuesta descubrirlos cuando solo les echas un vistazo superficial. Como ya hablamos en su momento, la idea de negocio no vale nada. Cuenta la ejecución. Y cuesta un gran esfuerzo sacar adelante cualquier empresa.

Por eso, procura ponerte orejeras como las de un burro, tápate las orejas como hizo Ulises para no escuchar a las sirenas, y sigue adelante con tu idea.

Y si hablas con un emprendedor exitoso, procura aprender de sus métodos, no de su idea.

Tu peor enemigo puedes ser tú mismo

Un beneficio de ser emprendedor y no tener jefe es que nadie te dice lo que tienes que hacer. Pero esto tiene un reverso tenebroso: que nadie te dice lo que tienes que hacer. Y entonces aparece la tentación de procrastinar. Es decir, de

posponer determinadas tareas para hacer otras menos importantes.

No es exactamente pereza, porque no se trata de "no hacer nada". El problema es dejar de hacer cosas que tenemos que hacer, y dedicarnos a otras. Sin un jefe que nos recuerde nuestras obligaciones, es fácil encontrar algo mejor que contabilizar unas facturas, llamar a un cliente desagradable o cualquier otra tarea que no nos apetezca en el momento.

El problema es que el día a día del emprendedor no consiste sólo en desarrollar nuevas ideas, crear campañas de marketing glamourosas, diseñar una web moderna a la par que sencilla o animar a tus colaboradores a terminar la versión 0.2. Hay mucho papeleo, hay que tratar con gente desagradable, hay que controlar las finanzas, hay que estar al día con Hacienda y la Seguridad Social…

Y todo esto es fundamental para que la empresa funcione. Una idea genial, un equipo de desarrollo motivado, una ejecución impecable, un marketing perfectamente diseñado para llegar al mercado objetivo… de nada sirven si la empresa se queda sin recursos porque nadie prestó atención a la tesorería, o hay que pagar multas y recargos por no atender las obligaciones fiscales o nadie se encarga de la desagradable tarea de recordar a los clientes que tienen que pagar.

Si queremos tener éxito como emprendedores debemos ser capaces de trabajar a pleno rendimiento incluso en las tareas menos atractivas, sin distracciones ni aplazamientos indefinidos. Tal vez alguno de estos consejos te pueda venir bien. No pretenden ser un manual completo de cómo gestionar tu tiempo, sino más bien una serie de pistas para evitar los errores más obvios.

1. **No juegues.** Si tu herramienta de trabajo es un ordenador, instala sólo el software que necesitas para trabajar. Elimina los juegos de Windows o Ubuntu, no instales otros juegos, ni clientes de mensajería instantánea, ni mulas o torrentes, ni siquiera las aplicaciones para aprender mecanografía o el curso de inglés. Si necesitas estas cosas y ya las tienes instaladas, cómprate otro ordenador para trabajar. Salvo que te dediques al diseño gráfico, con un portátil de 600 euros tienes más que suficiente, y recuperarás rápidamente esa inversión en horas de trabajo ganadas.

2. **Desconéctate.** Un ordenador conectado a Internet es una tentación permanente: comprobar el correo electrónico, ver los comentarios en tu blog, leer tus feeds RSS, responder a los comentarios en una red social, volver a comprobar el correo… Si no quieres verte así y no puedes resistir la tentación, apaga el router. Fija unos momentos al día para hacer estas cosas (con un tiempo límite prefijado), y desconecta el resto del tiempo.

3. Aíslate. Pon el móvil en silencio, establece el intervalo de chequeo del correo electrónico en una hora y no en cinco minutos, apaga cualquier aviso automático de cualquier aparatejo. Y deja claro a los que te rodean que durante un tiempo no se te puede molestar. Un par de interrupciones a lo largo de una mañana pueden ser suficientes para arruinarla por completo si realmente necesitabas estar concentrado en resolver una cuestión difícil.

Cuando de verdad necesitas concentrarte, el mundo exterior puede esperar.

4. Llama tú primero. Si estás en un proceso que requiere concentración, una llamada telefónica puede hacerte perder horas de trabajo efectivo. Además de apagar el móvil, una estrategia que funciona en muchos casos es hacer todas las llamadas que tengas pendientes antes de ponerte a la tarea. De este modo evitas que sea la otra persona la que llame cuando a ella le conviene.

5. Separa trabajo y familia. No compruebes el saldo del banco a mitad de la mañana, ni dejes la facturación para buscar un billete de avión barato para las vacaciones. Y por supuesto no te dediques a hacer de recadero o gestoría en horas de trabajo "porque no tienes que darle explicaciones a nadie". Dedica tiempos específicos a estas cosas, y asegúrate de que trabajas al menos ocho horas al día. Si has perdido

dos horas en la mañana por un papeleo familiar, debes recuperarlas ese mismo día.

6. Haz una lista. No necesitas herramientas complicadas, un simple fichero de texto (o una hoja de una libreta) sirve. De lo que se trata es de tener visibles qué cosas tienes por hacer, de manera que no lleguen las ocho de la tarde y descubras de repente que tenías que haber llamado a un cliente, haber hecho una transferencia, haber enviado una oferta…

7. Ponte límites. A esas tareas que no quieres hacer, y que siempre retrasas, ponles una fecha límite. Si son muy complejas, divídelas en subtareas que no te lleven más de media hora, para evitar pensar eso de "ahora no tengo tiempo, cuando encuentre una mañana libre me pongo a ello…". Una variante es ponerte citas contigo mismo, de manera que en tu agenda te aparezcan cosas como "miércoles 11:00-11:30 llamar a clientes morosos".

8. Empieza. Si a pesar de todo hay tareas que no eres capaz de abordar, márcate como objetivo dedicar solo cinco minutos a ellas. Si luego no puedes seguir, al menos habrás hecho un poquito. Pero lo más probable es que una vez en faena descubras que no es para tanto, y puedas seguir hasta terminar.

9. Planifica. Márcate un objetivo para el día: "tengo que haber hecho esto, lo otro y lo de más allá". Al final del día, revisa lo que te habías propuesto y lo que has hecho, y si hay grandes discrepancias piensa en qué deberías cambiar.

10. Registra. Sobre todo al principio, anota a qué dedicas el tiempo y cuánto te lleva cada tarea. Aunque pueda parecer una carga adicional de trabajo, será fundamental tanto para establecer expectativas realistas con respecto a lo que puedes conseguir como para averiguar cuánto debes cobrar por tu trabajo.

11. Adelántate. Intenta ir por delante de tus obligaciones. Esperar al último día para presentar una declaración a Hacienda, o para entregar un trabajo a un cliente, conduce casi inevitablemente a obtener peores resultados. Además, si estás en el límite cualquier imprevisto puede impedirte cumplir con tus compromisos, y eso puede ser fatal para tu prestigio frente al cliente.

12. Delega. Si hay tareas que te resultan muy difíciles de abordar, paga a alguien para que las haga por ti. Aunque te cueste un dinero, a la larga acaba compensando tener más salud mental, no quemarte en tareas odiosas, y dedicar más tiempo a lo que verdaderamente hacer crecer y prosperar a tu empresa.

¿Hay alguien ahí?

Uno de los problemas a los que se enfrenta el emprendedor es el de la soledad. Desgraciadamente, en nuestro país no hay una cultura de emprendizaje, de modo que se mira con perplejidad y hasta desconfianza al que, en lugar de buscar un puesto fijo y seguro, elije aventurarse a crear una empresa.

Eso supone, además de tener que dar explicaciones a familia y amigos, no encontrar con quién compartir las alegrías y las penas. No poder contrastar ideas o experiencias. No tener referencias ni comparar con otras formas de hacer las cosas.

Al final puedes acabar pensando que, efectivamente, eres un bicho raro y que quién te mandaría meterte en esto.

Por eso, es fundamental, y más cuando ya estás lanzado y los problemas aparecen como setas, hablar con otros emprendedores. Si conoces a alguno, estupendo. Si no, tienes que lanzarte a conocerlos.

Networking

Nada mejor para conocer emprendedores que un evento de networking de los que tan de moda están. Mi favorito es Iniciador. Ahora se celebran en varias ciudades españolas, con lo que es fácil desplazarse a alguno. Iniciador es abierto (puede ir quien quiera), gratis y, al menos en Madrid, incluye una cerveza.

El desarrollo de un Iniciador sigue siempre la misma pauta:

Una ronda de presentación de los asistentes, que en menos de un minuto tienen que decir su nombre y explicar a qué se dedican. Conviene tener tu *microspeech* preparado de antemano, para que consigas decir todo lo que quieres en tan poco tiempo. Y conviene llevar lápiz y papel (o un cacharro electrónico) para apuntar los nombres de personas con las que puede interesarte contactar.

Una ponencia a cargo de un emprendedor que tiene algo que contar. A veces es la experiencia con una empresa, a veces un tema concreto. Suelen ser amenas y el público es muy activo, de manera que siempre se aprenden cosas interesantes y aparecen temas para reflexionar.

Un rato de networking, es decir, tomar unas cervezas mientras charlas con otros asistentes. Este es un componente fundamental, por lo que hemos comentado. Es la oportunidad de conocer gente con la que puedes sintonizar y con la que comentar cualquier cosa que tenga que ver con tu empresa, o con tu idea, o cómo ves el mercado, o qué están haciendo otros… En Iniciador hay gente brillante, con experiencia, con ideas, y si no dedicas una tarde al mes a charlar con ellos estás perdiendo una oportunidad de aportar valor a tu proyecto de empresa.

Habrá a quien le aterre la idea de presentarse en un sitio así, sin conocer a nadie, y encontrarse agarrado a una cerveza, mirando a un montón de desconocidos y sin saber qué hacer ni a quién dirigirse. Por eso, rescato unos consejillos que escribí hace algún tiempo.

1. Date cuenta de que no eres tan original

No hay mucha gente que sea absolutamente extrovertida. Y aun esos no suelen acudir a estos eventos. Piensa que la

inmensa mayoría de la gente que está allí siente o ha sentido lo mismo que tú, y muchos estarán esperando que alguien se les acerque.

Ver a un montón de gente charlando en grupitos puede intimidar, pero seguro que muchos de los que están charlando amigablemente están en su fuero interno aliviados por haber sido "admitidos".

2. Acércate a los que están solos

Los hay. Tú no serás el único. Y, como tú, desean con todo su corazón que alguien se les acerque. Se tú ese alguien: sal de tu rincón, dile hola a uno de ellos, preséntate y en un rato estarás hablado de lo divino y de lo humano tan ricamente.

3. Preséntate a tus "conocidos virtuales"

¿Hay un blogger al que lees? Acércate a él sin dudarlo y díselo. No hay blogger, por muy TOP o A-List que sea, a quien no le guste que alguien se le acerque y le diga: "yo te leo". No importa que tú seas un mindundi, o tu blog solo lo lean cuatro gatos. Ya tienes una relación con esa persona, y tienes un tema del que le gusta hablar (su blog).

Presentarse a un blogger tiene otras ventajas: yo no conozco a ninguno que sea antipático, y suelen estar "conectados", así que es fácil que te presenten a otros asistentes.

4. Guíate por el interés común

Una de las buenas ideas de Iniciador es la presentación inicial, en la que cada uno da su nombre y dice en un minuto a qué se dedica. Quédate con los datos de las personas con las que tienes más intereses comunes, y cuando te presentes coméntaselo directamente. Tanto si se trata solo de compartir información, como si puedes llegar a trabajar con esa persona, es muy probable que también le interese hablar contigo.

5. Muévete

No te sientes, ni te quedes en un rincón junto a la barra o a la bandeja de canapés. Ni siquiera cuando ya has dado el paso de hablar con alguien. A veces no conectas con la persona, o es un plasta del que no puedes despegarte, o simplemente tienes interés en charlar con otros. Lo mejor es, cuando la conversación decaiga un poco, decirle sinceramente a tu interlocutor que te alegras de haber hablado con él y que vas a ver si saludas a otra persona.

6. Conecta personas

Si conoces ya a alguna persona, incluso si la acabas de conocer ese mismo día, preséntasela a un tercero. Probablemente los dos te lo agradecerán, porque de esa manera ninguno ha tenido que hacer un esfuerzo para presentarse. Si además conoces a todo el mundo, tienes habilidades sociales y eres capaz de conectar a gente con intereses comunes, te convertirás en un héroe ante sus ojos.

7. Diviértete

Esto no es trabajo. Puede que acabes explicando cinco veces lo que hace tu empresa, o discutiendo de gestión de personal o posicionamiento en buscadores, pero no estás trabajando. Relájate y disfruta. Aprovecha la oportunidad de charlar con gente interesante, con opiniones propias y que hace cosas diferentes al común de los mortales.

8. Lleva tarjetas

O al menos papel y lápiz. Muchos te darán su email, o su url, o un teléfono, y no puedes pretender memorizarlos. Y al día siguiente a lo mejor recuerdas casi todos los nombres y eres capaz de ponerles caras, pero si confías solo en tu memoria tres meses más tarde, cuando necesites hablar con ese tío que

sabía tanto de marketing viral, no te acordarás ni de cómo se llama.

9. Interésate por los demás

La mejor técnica de conversación es escuchar a la otra persona. En un evento de emprendedores, por supuesto que todo el mundo quiere contar su proyecto, y arde en deseos de explicar muchas cosas que solo un compañero emprendedor puede comprender. Es algo así como una reunión de alcohólicos anónimos, pero en la que unos se animan a otros a caer aún más en el vicio.

Por muy listo que seas tienes mucho que aprender de mucha gente, así que abre las orejas y empápate de su conocimiento y experiencia.

10. No intentes vender

Esto va de construir relaciones, no de encontrar clientes fácilmente. Es muy posible que conozcas a alguien que puede prestarte un servicio, con el que puedes colaborar o al que puedes ayudar, pero eso vendrá después. Tus interlocutores no son tontos, y distinguirán en seguida a un vendedor. En cuanto te identifiquen como tal, dejarán de escucharte y estarás "fuera del círculo".

Lleva a un amigo

La pongo la última y fuera de numeración, porque es un arma de doble filo. Por un lado no llegas solo, con lo que no tienes la tentación de salir corriendo si te ves con una cerveza en la mano buscando desesperadamente alguien con quien hablar. Pero no tiene sentido ir a un networking para tomarte algo con él y salir sin haber charlado con nadie más. Por eso es mucho mejor ir solo.

Si pese a todo necesitas a alguien, convoca a dos o tres amigos y no solo a uno, no llegues con ellos y procura que el evento sea interesante para ellos y no solo para ti. De esta manera es más probable que en lugar de un grupo cerrado consigas tener algunos apoyos que te ayuden a abrirte a otras personas.

Por último, para el caso particular de Iniciador: si se da la rara circunstancia de que yo estoy por allí, me encantará hablar contigo. Si no estoy, habla con cualquiera de los tres organizadores y seguro que enseguida te presentan a un montón de gente interesante.

Coworking

Coworking es otra de esas palabras que importamos del inglés para definir cosas que ya existían, pero a las que se les da un nuevo enfoque. Viene a significar trabajar con alguien, en el sentido de trabajar "al lado de", no "en el mismo trabajo".

Como digo, esto no es nuevo. Los profesionales liberales lo vienen haciendo desde hace décadas en principio para compartir gastos de infraestructura (despacho, secretariado), pero también porque cuando estás empezando y estás solo, agradeces poder tomarte un café con un colega y comentar cosas.

La idea de Coworking es juntarse con otros emprendedores, al menos de vez en cuando, para trabajar en un mismo espacio, en el que puedes comentar acerca de tu proyecto, aprender de otros, ayudar, etc. Además, si trabajas desde casa, romper esa rutina y cambiar de entorno te hace ser más productivo. Evita el síndrome del emprendedor en pijama, con horarios desfasados, leyendo blogs o viendo vídeos en YouTube en lugar de trabajar. Si un par de veces a la semana te sincronizas con el resto del mundo, es más difícil que tus hábitos de trabajo degeneren.

En España, o al menos en Madrid, los principales promotores de la idea son Garage30. Pero puedes hacerlo por tu cuenta, si te pones a ello. Si tienes oficina o local, puedes subarrendar una parte de manera permanente, o puedes organizar sesiones en las que "abres las puertas" a gente que quiera trabajar en tu oficina por un día. Pones el espacio, el wifi y los enchufes para los portátiles y consigues a cambio conocer gente interesante y compartir con ellos un día de trabajo.

Otras opciones

Si el coworking no te convence, y tampoco Iniciador ni eventos similares, siempre puedes estar atento a los eventos que organizan las administraciones, cámaras de comercio o asociaciones empresariales. Son entornos mucho más formales, pero siempre hay al menos un rato alrededor de un café, y también son oportunidades para conocer a gente de tu sector (o del sector al que pertenecen tus clientes). Si están bien organizadas, tratarán además de asuntos que serán relevantes para tu negocio, así que además de relacionarte, te ayudan a estar al día.

Es un error pensar que tienes demasiadas cosas por hacer y que no puedes perder un día o una mañana en oír unas charlas. Muchas veces desconectar por un rato, ponerte en situación mental de escuchar, y charlar con otras personas

puede ayudarte a ver tus problemas con perspectiva y a resolverlos con más creatividad y más eficazmente.

Clientes tóxicos

No, el cliente no siempre tiene la razón. A veces puede ser simplemente molesto, otras dañino y otras incluso mortal para tu empresa. Los clientes no son todos iguales, y por eso necesitas tratarlos de forma diferente.

Incluso despedirlos si es preciso.

Veamos primero qué tipo de cliente es perjudicial para tu negocio, y después qué hacer con ellos.

Clientes dañinos

Clientes no rentables. Son aquellos que te producen más gastos que ingresos. Sí, los hay. Por muchos motivos: devoluciones o necesidad de hacer correcciones en tu trabajo, clientes que solo aprovechan las ofertas en las que vas prácticamente a coste pero nunca compran nada en lo que haya margen, clientes esporádicos que cuestan más en ventas y marketing que el beneficio que dejan…

El problema con estos clientes es que cuesta ver que son un problema, porque siempre queda la esperanza de que la siguiente compra sí sea importante. Cada empresa debe analizar el nivel de "paciencia" que tiene con un cliente, pero es importante definir a partir de qué punto decidir que un cliente no interesa.

Clientes negativos. Son los que exigen más de lo que pagan. Los que nunca están satisfechos, los que critican tu trabajo continuamente, que exigen compensaciones por agravios más o menos reales. Siempre están dispuestos a ver la paja en tu ojo y no la viga en el suyo. Lo peor es que te obligan a satisfacer sus demandas, porque te hacen creer que estás en deuda permanente con ellos.

Clientes erráticos. Cambian las fechas de entrega, los requisitos, las especificaciones, desaparecen durante días o

semanas dejando colgado el proyecto… y no tienen respeto por tu trabajo. Dedicas muchas más horas y recursos de los previstos para satisfacer el capricho del momento, siempre esperando que el último cambio sea de verdad el último.

Clientes que no lo son. Son los que te hacen perder el tiempo sin llegar a comprar nada nunca. Te piden ofertas, te consultan sus problemas, te hacen presentarles alternativas… pero la compra nunca llega. A veces porque solo te usan para tener la información técnica que necesitan para pedir una oferta a otro proveedor, a veces porque te usan para comparar precios, y a veces simplemente porque no tienen capacidad de comprar, les gustaría tenerla y marear a proveedores es su forma de compensar.

Clientes promesa. A veces coinciden con los anteriores. Son los que compran algo que vale 100 pero pagando solo 10 (o incluso nada), porque "es solo el principio y si esto sale habrá muchos más pedidos más adelante". Siempre tienen contactos importantes, o son una gran empresa con gran capacidad de compra, o están en plena expansión. Pero pasa el tiempo y esa promesa se queda en eso, en promesa.

Clientes desagradables. Pueden ser maleducados, o gritones, o despectivos, o cutres, o tener problemas internos que te trasladan a ti… el caso es que cada vez que tienes una reunión con ellos sientes que te pesa el alma y te entran unas

ganas cada vez más irrefrenables de salir corriendo según te vas acercando a su sede.

Clientes morosos. A veces simplemente se retrasan en los pagos, pero otras veces son caraduras que hacen del pagar lo más tarde posible (o no pagar) toda una estrategia de empresa. En realidad, poco importa que realmente no puedan pagar o que no quieran hacerlo: para tu empresa el efecto es el mismo.

Cómo tratar a los clientes difíciles

Lo primero es distinguir los problemas que son inevitables en cualquier trato entre dos o más personas de los problemas de fondo que son difícilmente resolubles. Hay circunstancias que tienen su origen en diferencias de criterio y pueden resolverse con diálogo y negociación. Por tanto, lo primero que debes hacer si no estás a gusto con un cliente es exponer la situación y tratar de reconducirla. Aunque parezca increíble, muchos clientes pueden no ser conscientes del perjuicio que te están causando con su comportamiento.

Pero en otras ocasiones el cliente es realmente tóxico. Eso sí, si tienes más de un 20% de clientes que encajan en alguna de las categorías anteriores, el problema lo tienes tú. O no sabes

seleccionarlos, o tú mismo tienes un carácter problemático que saca lo peor de otras personas.

Si es el caso, analiza bien qué puedes estar haciendo mal para actuar como imán o como desencadenante de situaciones incómodas. A veces el origen puede estar incluso en mostrarse demasiado complaciente ante los clientes. Consciente o inconscientemente, pueden interpretar esa voluntad de agradar como "permiso para abusar".

Lo normal es que los clientes difíciles sean solo un 20%, pero que generen el 80% de tus preocupaciones. Si estás en esos ratios, lo que tienes que hacer es librarte de ellos. Muchas veces esto es más fácil de decir que de hacer. Hay contratos, ingresos pendientes, esfuerzo invertido… pero puedes y debes hacerlo.

1. **Da por perdidos los costes hundidos** (sunk costs). Muchas veces nos vemos enfrentados al mismo dilema del jugador que ha perdido mucho y se empeña en seguir jugando para "recuperar". Si analizando fríamente la situación ves que tu cliente va a seguir generando problemas y consumiendo toda tu energía, empieza por dar por perdido lo que hayas invertido en el proyecto. A partir de ahí te sentirás mucho más libre para tomar decisiones.

2. Orienta todas los esfuerzos al cierre del proyecto. Olvídate de contratos futuros, de ampliaciones, incluso de "quedar bien". Tu primer objetivo debe ser salir del cliente cuanto antes. Si puede ser sin muchas heridas, mejor. Si hay un contrato que te ata, lo primero es analizar bien los términos para ver cómo puedes cumplir tu parte en poco tiempo y sufriendo lo menos posible. Puedes incluso intentar negociar una salida ordenada, si el cliente también percibe un problema por su parte.

3. Corta rápido con los caraduras. Con los que no pagan, o no contratan, muéstrate educado pero firme. No muevas ni un solo dedo hasta que no hayas cobrado todo lo que te deben, y a partir de ese momento plantéate si realmente te interesa trabajar con el riesgo de otro impago. Si decides repetir, asegúrate de cobrar al menos una parte por adelantado, y aplica un precio que compense el riesgo.

4. Sube los precios. Según el tipo de problemas que te cause el cliente, tal vez puedas compensarlos con una mejora en los ingresos que te genera. Y si decide que no le interesa, ya tendrás claro que el trato nunca hubiera sido satisfactorio para ti.

5. No vuelvas a trabajar para él. No tiene sentido montar una escena en la que "le cantes las cuarenta", porque jamás se convence así a nadie de que su comportamiento es

inadecuado. No te esfuerces en educarle, no lo conseguirás y además no es asunto tuyo. Simplemente puedes decirle que ahora mismo no puedes atenderle, que estás reorientando tu negocio y que lo que él pide ya no encaja en tu oferta. O incluso que ahora no tienes tiempo, que tal vez en otra ocasión…

No temas “despedir” a un cliente de estos, aunque creas que necesitas los ingresos que genera. Cuando lo hagas, descubrirás que tienes más tiempo y más ganas para dedicarte a clientes honestos, que merezcan la pena, que te traten con respeto, obtengan beneficios gracias a lo que tu empresa les aporta y te compensen adecuadamente por ello. A tu empresa le irá mejor y tú serás mas feliz.

Ingresos menos gastos menor que cero

Si esa es la situación de tu empresa, tienes un gravísimo problema. Un problema mortal. Casi todos los demás problemas, por no decir todos, tienen solución. Pero si tus

gastos son mayores que tus ingresos, la empresa simplemente muere.

A veces esta situación no es tan evidente, porque para ser consciente de ella necesitas llevar un registro preciso de la tesorería. Que no es lo mismo que la contabilidad. Contablemente, al menos durante un tiempo, una empresa puede estar sana y sin embargo no tener dinero para pagar las facturas del mes siguiente.

Es fundamental que desde el primer día lleves un registro de ingresos y gastos. Si incluyes además las previsiones y lo organizas por meses, puedes anticipar cuando un mes es negativo, y saber de antemano si en un momento dado te vas a quedar sin recursos para hacer frente a tus pagos.

Por cierto, una buena práctica es anotar los gastos en cuanto los conocemos, aunque sean futuros, pero no dar por hechos los ingresos futuros. Son inevitables las sorpresas desagradables, y más en las circunstancias actuales.

Si anticipas estos problemas, podrás hacer algo por resolverlos antes de que te estallen en la cara. O incluso podrás decidir que lo mejor es hacer un cierre ordenado antes de tener un montón de acreedores aporreando tu puerta. O puedes decidir que la situación no es grave, por ejemplo porque estás en el primer mes y todavía no te ha

dado tiempo a ingresar nada, o porque has tenido que hacer una inversión en un mes concreto que te reportará unos beneficios en el futuro, o simplemente porque es agosto y no hay manera de facturar a nadie.

Pero si realmente detectas que en un mes los gastos superan a los ingresos, y no se trata de una situación puntual, debes actuar con rapidez.

Disminuye los gastos

Ya habíamos dicho que hay que ser austero con los costes de la empresa, pero si aún así te encuentras con que superan a los ingresos lo más urgente es reducirlos. A veces esto no es inmediato, porque hay contratos con penalizaciones por terminación anticipada o que lleva un tiempo cortar (servicios de telecomunicaciones, por ejemplo), pero es posible que tengas que hacerlo de todas maneras.

En otros casos puedes negociar con tu proveedor una reducción en el importe del contrato o una ampliación de los plazos de pago. En plena crisis, es posible que muchos prefieran un cliente que pague menos o que pague más tarde que un cliente que deje de serlo. Eso sí, debes plantearlo antes de que hayas tenido una sola incidencia en el pago, porque después tu credibilidad baja mucho.

Aumenta tus ingresos

Claro que fácil decirlo pero no tanto hacerlo. Pero aun así tienes que obsesionarte con encontrar nuevas vías de ingreso. De hecho, la reducción de costes sirve a corto plazo, pero el futuro de la empresa está en ingresar más, lo suficiente como para pagar holgadamente los gastos y que quede además un beneficio importante.

Dedícate a llamar a antiguos clientes, a clientes potenciales, a amigos y familiares… Busca oportunidades de negocio que no hayas contemplado antes. Si eres diseñador, o programador, puedes intentar crear y vender temas o plugins para gestores de contenidos populares como Wordpress o Joomla. Puedes intentar asociarte con otro negocio complementario al tuyo, para hacer ofertas cruzadas a vuestros clientes respectivos.

Lo que sea, pero sal a vender. Todas las demás tareas pasan a ser secundarias, al menos hasta que tus ingresos vuelvan a superar a los gastos. Si no lo consigues, la empresa se ha acabado, así que cualquier otra cosa a la que hayas dedicado tu tiempo ya no tendrá importancia de todas maneras.

Cierra la empresa

Si los ingresos son menores que los gastos y no eres capaz de incrementar los primeros ni reducir los segundos, tienes que cerrar la empresa cuanto antes. Olvídate del dinero y el tiempo dedicados, olvídate de tu orgullo y abandona.

Si te empeñas en seguir solo conseguirás una deuda cada vez más grande. Pero si detectas que el dinero no llega y cierras a tiempo minimizarás las pérdidas. Si tienes socios, es muy duro explicarles que el proyecto ha fracasado y han perdido todo o parte de su dinero, pero tienes que afrontarlo.

¿Podrías buscar financiación adicional? Pues sí, pero si no tienes una estrategia clara para aumentar los ingresos solo conseguirás retrasar lo inevitable, y probablemente hacerlo peor, según de donde venga esa financiación.

Por eso, si no puedes hacer que gane dinero, lo mejor que puedes hacer con tu empresa es cerrarla, no retrasar ese momento. Pide ayuda a tu asesor fiscal/contable, asegúrate de tener claras las cuentas, y considera el dinero y el tiempo perdido como una inversión en tu formación como profesional y como persona. Tal vez haya sido más caro que un MBA, pero sin duda has aprendido mucho más.

Burnout

Burnout puede traducirse por “estar quemado”. Si consultamos la wikipedia vemos que es un término psicológico para la experiencia de agotamiento a largo plazo y disminución del interés.

Según Herbert Freudenberger y Gail North, las fases (no necesariamente consecutivas) son:

- Una compulsión para probarse a uno mismo

- Trabajar más
- Descuidar las propias necesidades
- Desplazamiento de los conflictos (la persona no es consciente de la causa original del problema)
- Revisión de los valores (los amigos o las aficiones se abandonan)
- Negación de los problemas emergentes (el cinismo y la agresión se hacen aparentes)
- Retirada (reducción de los contactos sociales al mínimo, aislarse; puede suceder el abuso del alcohol u otras sustancias)
- Los cambios en el comportamiento se hacen obvios para otros
- Vacío interior
- Depresión
- Síndrome de burnout

Si analizamos los primeros pasos, vemos que el burnout puede ser una pendiente por la que se deslice sin darse cuenta el emprendedor con problemas. Si la reacción ante una situación complicada es trabajar más, sin escuchar a los que nos rodean, empeñándonos en resolver nosotros mismos todos los problemas, es muy probable que acabemos agotados, con una situación personal complicada y con la empresa hundida.

Decía Cela que "el que resiste, gana". En la empresa, también. Pero para resistir a largo plazo, necesitas tener algunos hábitos que te ayuden a evitar el peligro del burnout:

Vida sana

Haz algún deporte, mejor si es al aire libre. Si hace mucho que no practicas nada, una buena opción es el golf: no necesitas estar en muy buena forma, te ayuda a practicar la concentración y puedes jugar con otras personas de condiciones físicas muy diferentes. Pero cualquier cosa sirve: salir a correr, montar en bici, practicar un deporte de equipo con amigos, etc.

Debes comer y dormir también regularmente. Es cierto que si eres muy joven el cuerpo aguanta mucho más, pero una temporada de pizzas y cuatro horas de sueño acaban con la

salud y la resistencia de cualquiera. Estar en forma te ayuda a pensar con más claridad y a ser más eficiente en el trabajo.

Descanso

De acuerdo en que cuando pones en marcha tu empresa está todo por hacer y las tareas se multiplican por doquier. Pero tienes que recordar que la empresa es una carrera a largo plazo, no un sprint. Si gastas todas tus energías al principio, no podrás llegar a la meta.

Necesitas tener actividades que te permitan relajarte y descansar. A ser posible cosas como leer, oír música, salir con amigos, ir al cine. Cosas que ocupen tu mente lo suficiente como para dejar en un rincón los problemas de la empresa.

Relaciones personales

No descuides a los amigos, y menos a la familia. Acuerda desde el principio cual va a ser tu “fin de semana”: puede que necesites trabajar los sábados y descansar solo el domingo, o a lo mejor decides que trabajarás sábados y domingos por la mañana pero descansarás por las tardes. Lo que sea, respétalo. No hay nada tan urgente que no pueda esperar unas horas.

Recuerda que eres mortal

Evita creer que lo puedes todo y que simplemente con más esfuerzo y más trabajo conseguirás mejores resultados. No lo puedes todo. No eres un superhombre (o una supermujer) y es posible que no seas capaz de sacar tu empresa adelante solo con tus propios medios.

Pide ayuda

Busca el consejo de gente con más experiencia, contrata a un asesor, habla con otras personas que han pasado por experiencias similares, etc. No creas que tú tienes todas las respuestas. Muchas veces alguien con menos implicación emocional y más perspectiva puede ver soluciones que tú eres incapaz de percibir aunque las tengas delante de las narices.

Renuncia

Si estás delante de un muro, no te empeñes en seguir adelante. Por mucho que te pese, es posible que te hayas equivocado con la empresa. Hacer como si no lo vieras solo consigue agravar los problemas.

Si realmente la empresa es insalvable, habla con tu asesor fiscal/laboral y procura cerrarla con el menor daño posible

para ti y para otros (socios, empleados, proveedores, clientes…). Reflexiona y piensa en todo lo que has aprendido y cómo puedes aprovecharlo tanto si decides volver a tener un sueldo como si vas a intentar otra aventura empresarial.

¿Otra aventura? ¿Después de haber fracasado?

Pues sí. A veces el fracaso en un emprendimiento es la mejor garantía de éxito para el siguiente proyecto. Y el miedo a un nuevo fracaso puede paralizarte y hacerte perder la oportunidad de tu vida. Mira si no el caso de Ronald Wayne, el tercer socio de Jobs y Wozniak en Apple. Wayne llegó a tener un 10% de Apple, pero lo devolvió a cambio de 800 dólares. Seis años después, esa participación valía más de 1.500 millones de dólares.

Wayne rechazó el 10% de la empresa porque le abrumaba la responsabilidad que implicaba. Jobs estaba tomando decisiones arriesgadas para fabricar los primeros Apple, y temía verse afectado por las deudas. Wayne había creado anteriormente una empresa que no tuvo éxito, y las deudas que asumió estuvieron perjudicándole durante años, así que no quería verse otra vez en la misma situación. Claramente, Wayne aprendió la lección equivocada de su fracaso anterior.

Por eso, lo mejor si has llegado a un callejón sin salida es abandonar, aprender la lección y actuar mejor la próxima vez. De lo contrario acabarás quemado, con problemas en tu vida personal, con peor situación económica y con menos fuerzas para responder a otros desafíos.



Llegando a Ítaca

Llegando a Ítaca

Cuando a empecé a escribir esta serie, cité de pasada el conocido poema de Kavafis *Viaje a Ítaca*. No fue casualidad. Kavafis utiliza la historia de Ulises como metáfora de la vida, pero crear una empresa también es un viaje lleno de aventuras, lleno de experiencias.

A lo largo de todo el libro, hemos advertido del peligro de los temibles cíclopes y las irresistibles sirenas, del colérico Poseidón que levanta olas que amenazan a nuestro frágil barco. Pero también hemos descubierto la felicidad de arribar

a una playa nueva, de ser libre para elegir cada día el rumbo que vas a tomar, de comerciar con los fenicios y aprender de los sabios egipcios.

Si hemos sorteado los peligros y hemos conseguido convertir una situación de paro en una empresa rentable, que aporta valor a sus clientes y que crea trabajo para nosotros e incluso para otros, ha llegado el momento de saber qué hacer con ella.

¿Queremos limitar su crecimiento y quedarnos satisfechos con una empresa que nos permite vivir con libertad? ¿Queremos que crezca y que podamos decir a nuestros hijos eso de "algún día todo esto será tuyo"? ¿Nos quedaremos en nuestra ciudad o abriremos delegaciones en Londres y Los Ángeles? ¿Queremos vendérsela a Google o a Telefónica por unos cuantos millones?

No es absurdo preguntarse esto. Es muy posible que al principio toda nuestra ambición fuera generar los ingresos suficientes como para mantenernos a nosotros mismos decentemente. Pero si la empresa va bien, tendremos que tomar decisiones muy concretas en función de como queremos que esté dentro de cinco o diez años: trabajar más o menos tiempo, contratar directivos, reinvertir los beneficios, rechazar oportunidades, buscar financiación…

Sea lo que sea lo que decidas, estará bien. No hay una respuesta correcta a la pregunta de qué hacer con tu empresa. Si tienes el gusanillo del emprendedor te aburrirá gestionar una empresa madura y preferirás venderla y crear otra nueva. Si te apasiona lo que haces procurarás seguir en lo mismo toda la vida.

Crear una empresa con éxito te permite tomar estas y otras muchas decisiones. Y sobre todo, te permite ser dueño de tu vida. No volver a depender nunca más de que la empresa para la que trabajas pase una mala racha, o de tener problemas con el jefe. No volver a hacer un día y otro día y otro día algo que no te apetece hacer.

Steve Jobs, en su famosos discurso en Stanford, decía esto:

> *[...]durante los últimos 33 años, me miro al espejo todas las mañanas y me pregunto: "Si hoy fuera en último día de mi vida, ¿querría hacer lo que estoy a punto de hacer hoy?" Y cada vez que la respuesta ha sido "No" varios días seguidos, sé que necesito cambiar algo.*
> *Recordar que moriré pronto constituye la herramienta más importante que he encontrado para ayudarme a tomar las grandes elecciones de mi vida. Porque casi todo – todas las expectativas externas, todo el orgullo, todo el temor a la vergüenza o al*

> *fracaso – todo eso desaparece a las puertas de la muerte, quedando solamente aquello que es realmente importante. Recordar que vas a morir es la mejor manera que conozco para evitar la trampa de pensar que tienes algo que perder. Ya estás desnudo. No hay ninguna razón para no seguir a tu corazón.*

Dicho queda. El premio por arriesgarse a emprender es la libertad, el conocimiento, la experiencia. Mirarte al espejo por la mañana y sentir que si fuera el último día de tu vida harías lo mismo que vas a hacer.

Termino con el poema de Kavafis. Léelo, piensa en ello, prepara el barco, contrata a la tripulación y parte cuanto antes.

Que los vientos te sean propicios.

> *Cuando emprendas tu viaje a Itaca*
> *pide que el camino sea largo,*
> *lleno de aventuras, lleno de experiencias.*
>
> *No temas a los lestrigones ni a los cíclopes*
> *ni al colérico Poseidón,*

seres tales jamás hallarás en tu camino,
si tu pensar es elevado, si selecta
es la emoción que toca tu espíritu y tu cuerpo.
Ni a los lestrigones ni a los cíclopes
ni al salvaje Poseidón encontrarás,
si no los llevas dentro de tu alma,
si no los yergue tu alma ante ti.

Pide que el camino sea largo.
Que muchas sean las mañanas de verano
en que llegues -¡con qué placer y alegría!-
a puertos nunca vistos antes.
Detente en los emporios de Fenicia
y hazte con hermosas mercancías,
nácar y coral, ámbar y ébano
y toda suerte de perfumes sensuales,
cuantos más abundantes perfumes sensuales puedas.
Ve a muchas ciudades egipcias
a aprender, a aprender de sus sabios.

Ten siempre a Itaca en tu mente.
Llegar allí es tu destino.
Mas no apresures nunca el viaje.
Mejor que dure muchos años
y atracar, viejo ya, en la isla,
enriquecido de cuanto ganaste en el camino
sin esperar a que Itaca te enriquezca.

> *Itaca te brindó tan hermoso viaje.*
> *Sin ella no habrías emprendido el camino.*
> *Pero no tiene ya nada que darte.*
> *Aunque la halles pobre, Itaca no te ha engañado.*
> *Así, sabio como te has vuelto, con tanta experiencia,*
> *entenderás ya qué significan las Itacas.*